

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL**

Diane Guzi

**AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO
DE EMPRESAS: INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Florianópolis

2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL**

Diane Guzi

**AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO
DE EMPRESAS: INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Título de Mestre em Engenharia Civil.

Orientação: Prof. Antônio Edésio Jungles, Dr.

Florianópolis

2011

Diane Guzi

AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE EMPRESAS: INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “mestre” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil.

Florianópolis, 08 de julho de 2011

Prof. Dr. Roberto Caldas de Andrade Pinto
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antônio Edésio Jungles
Orientador - Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Dr^ª. Denise Del Prá Netto Machado
Fundação Universidade Regional de Blumenau

Prof. Dr. José Carlos Paliari,
Universidade Federal de São Carlos

Prof^ª. Dr^ª. Janaíde Cavalcante Rocha
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau
Universidade Federal de Santa Catarina

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, **Adelina e Domingos Guzi**, pelo conjunto de valores
que construíram em nossa família:

Fé

Amor

Felicidade

Verdade

Tranquilidade

Paz

Educação

Honestidade

Ajuda

Amizade

União

Diálogo

Perdão

Trabalho

Meu pai, meu exemplo de ética, postura e sentimento
Minha mãe, minha contemplação e plenitude.

AGRADECIMENTOS

Agradeço...

Aos meus irmãos, Daniel, André e Amanda, nesta trajetória ensinaram-me a profundidade de sentir saudade;

A minha avó, Marina Rodrigues;

Ao Professor Orientador, Antônio Edésio Jungles, pelas oportunidades, ensinamentos, incentivos e exemplos;

Em especial agradeço às orientações, correções e sugestões dos professores: Denise Del Prá Netto Machado (FURB), Fernanda Marcchiori (ECV UFSC), Rogério Cabral Azevedo (CEFET MG), Cristine Mutti (ECV UFSC), Marcos Baptista Lopez Dalmau (ADM UFSC), Luiz R. Prudêncio (ECV UFSC) e Vilson R. Wronski (INE UFSC).

À Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, CAPES e CNPQ.

Aos diretores e funcionários das empresas participantes do estudo, em especial a empresa do estudo exploratório pela oportunidade e cordialidade.

Ao Grupo de Gestão da Construção – GestCon UFSC: Fernando Hernandez, Anderson Sopena, Juliana Guarda, Daniela Ely, Daniele Buzzi, Scheila Elisa, Mônica Beatrice, Rogério Cabral Azevedo, Mariana Bittencourt, Letícia Mattana, Roberto dos Santos, Filipy Duarte e Marina Peruzzo;

Ao Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres – CEPED UFSC: Amanda Madureira, Sarah Cartagena, Janaína Furtado, Michely Martins, Graziela Bonin, Eliane Barreto, Rita Dutra, Juliana Frandalozo, Bruna Clasen, Rafael Schadeck, Irapuan Leite, Marcos Baptista Lopez Dalmau, Valter Almerindo, Jairo Kruger, Paulo Santos, Pedro Paulo, Lucas Martins, Fernando Lo Feudo e Jéssica S. dos Santos;

Em especial agradeço à Vanessa Martins Hissanaga pela amizade, companhia, incentivo e alegria. Às amigas Tassiele Andréa Heinrich, Cristiane Marçal Lobo, Daiana Marques, Elizangela Estela Mocellin e a todas as pessoas que participaram dessa caminhada.

Muito Obrigada!

"O começo de todas as ciências é o espanto de as coisas serem o que são."

Aristóteles

RESUMO

O termo cultura organizacional tem sido relacionado nas últimas décadas com processos de gestão empresarial, pois remete ao modo como os membros de uma organização compartilham valores orientadores de sua forma de pensar, agir e se comportar no contexto em que atuam. Decisões estratégicas, como a internacionalização de mercados, podem ser diretamente influenciadas pelo modo como a organização age. O estudo teve por objetivo avaliar a cultura organizacional na gestão de empresas construtoras por meio de diagnóstico de cultura organizacional. A avaliação permitiu identificar aspectos atuais das organizações como a estrutura dos processos internos, ambiente organizacional, perfil da liderança, estratégias, gestão de recursos humanos, dentre outros, além de orientar os gestores para processos de mudança organizacional desejáveis. O objeto de estudo foi composto por sete empresas construtoras de médio porte, atuantes na construção de edifícios residenciais no município de Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. O método proposto contempla uma abordagem qualitativa e quantitativa, com base em entrevistas semiestruturadas e questionários, como o Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Os resultados da amostra identificaram o domínio do perfil de cultura hierárquica e familiar, com ênfase na dimensão de foco interno e integração como forma de atingir a eficiência, garantir a qualidade dos produtos e obter prestígio organizacional perante a sociedade. Domínio significativamente forte da cultura hierárquica sobre as características de liderança organizacional, assim como o predomínio da cultura familiar em relação ao ambiente de trabalho. Evidenciou-se a ausência de valores relacionados a comportamentos, como dinamismo, inovação, e uso de tecnologias nos processos, estímulo a metas rigorosas, e competitividade acirrada. A pesquisa evidenciou a existência de lacunas nos processos gerenciais relacionados ao pouco uso de ferramentas de controle gerencial, formulação de estratégias, comunicação e compartilhamento dos objetivos e metas com a equipe.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Valores. Gestão. Diagnóstico. Construção civil.

ABSTRACT

The term organizational culture has been related in recent decades with business process management, since it refers to how members of an organization share values guiding their way of thinking, acting and behaving front of the context. Strategic decisions such as the internationalization of markets may be directly influenced by how the organization acts. The study aimed to evaluate the contributions to the management of construction companies by diagnosis of organizational culture, which allows us to evaluate the current situation before things like the organization of internal processes and organizational environment, leadership profile, strategies, resource management humans, among other things, besides guiding organizational change processes. The object of study consisted of seven medium-sized construction companies, working in the construction of residential buildings in Florianopolis, Santa Catarina, Brazil. The proposed method includes a qualitative and quantitative approach based on structured interviews and questionnaires, with Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) and Inventory Profiles of Organizational Values (IPVO). The sample results identified the domain of the profile of hierarchical culture and familiar, with emphasis on internal focus and integration as a way of achieving efficiency, ensure product quality and achieve organizational prestige in society. Significantly strong domain of hierarchical culture on the characteristics of organizational leadership, and predominance of family culture in relation of the environment. It was evident, as characteristic of the sector, lack of values related to behaviors such as dynamism, innovation, technology use in the process, encouragement of rigorous goals and fierce competitiveness. This research found the existence of gaps in the processes of companies management by the lack of support tools for run control, strategies formulation, communication and sharing of goals and objectives with the team.

Key-words: Organizational culture. Values. Management. Diagnosis. Construction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Organização do trabalho	35
Figura 2.1 - Intersecção entre a teoria de cultura e a teoria organizacional.....	37
Figura 2.2 - Linha do tempo de estudos sobre cultura organizacional.....	39
Figura 2.3 - Mapa da palavra cultura.....	41
Figura 2.4 - Níveis de cultura.....	43
Figura 2.5 - Características da cultura organizacional brasileira.....	51
Figura 2.6 - Modelo dos Valores Competitivos.....	55
Figura 2.7 - Modelo Cultural de Denison.....	59
Figura 2.8 - Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores do modelo de Schwartz.....	70
Figura 3.1 - Desenho da pesquisa.....	76
Figura 3.2 - Relação entre tipo de cultura, dimensões bipolares e valores organizacionais.....	83
Figura 3.3 - Processo do planejamento estratégico desenvolvido.....	92
Figura 4.1 - Categorias de análise do conteúdo das entrevistas.....	117
Figura 4.2 - Representação gráfica das dimensões do OCAI.....	121
Figura 4.3 - Modelo hipotético de relação entre IPVO e OCAI.....	156

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 - Atuação das empresas construtoras de Florianópolis.....	79
Gráfico 3.2 - Classificação de porte das construtoras de edifícios residenciais.....	80
Gráfico 3.3 - OCAI – estudo exploratório.....	95
Gráfico 3.4 - IPVO – estudo exploratório.....	97
Gráfico 4.1 - Área de atuação das empresas.....	100
Gráfico 4.3 - Composição do quadro de funcionários de canteiro de obras das médias empresas.....	102
Gráfico 4.4 - PBQP-H das médias empresas.....	103
Gráfico 4.5 - Número de participantes do estudo por empresa.....	103
Gráfico 4.6 - Sexo dos participantes por empresa.....	104
Gráfico 4.7 - Distribuição dos cargos.....	105
Gráfico 4.8 - Distribuição dos sexos por cargo.....	106
Gráfico 4.9 - Distribuição etária dos participantes.....	106
Gráfico 4.10 - Distribuição sexo e faixa etária dos participantes.....	107
Gráfico 4.11 - Nível escolar dos participantes.....	108
Gráfico 4.12 - Tempo de empresa dos participantes.....	109
Gráfico 4.13 - Perfil de cultura organizacional - OCAI.....	119
Gráfico 4.14 - Dimensão características dominantes.....	122
Gráfico 4.15 - Dimensão de liderança organizacional.....	125
Gráfico 4.16 - Dimensão de administração de funcionários.....	132
Gráfico 4.17 - Dimensão de lema organizacional.....	135
Gráfico 4.18 - Dimensão de ênfase estratégica.....	137
Gráfico 4.19 - Dimensão de critérios de sucesso.....	139
Gráfico 4.20 - Valores organizacionais.....	147
Gráfico 4.21 - Empresa 1 - IPVO e OCAI.....	149

Gráfico 4.22 - Empresa 2 – IPVO e OCAI.....	151
Gráfico 4.23 - Empresa 3 – IPVO e OCAI.....	151
Gráfico 4.24 - Empresa 4 – IPVO e OCAI.....	152
Gráfico 4.25 - Empresa 5 – IPVO e OCAI.....	153
Gráfico 4.26 - Empresa 6 – IPVO e OCAI.....	154
Gráfico 4.27 - Empresa 7 – IPVO e OCAI.....	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Modelo OCP revisado – Fatores e Valores.....	61
Quadro 2.2 - Elementos avaliados pelos modelos de cultura organizacional.....	64
Quadro 3.1 - Critérios de classificação de porte de empresa.....	79
Quadro 3.2 – Afirmativas dos fatores de valores do IPVO.....	86
Quadro 4.1 - Perfil dos entrevistados.....	113
Quadro 4.2 - Características da estrutura organizacional.....	115
Quadro 4.3 - Interpretação do valor numérico de uma correlação.....	158

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 - Média e desvio dos fatores de valores organizacionais.....	148
Tabela 4.2 - Correlação entre fatores de valores e tipo de cultura organizacional.....	157

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	27
1.1 CONTEXTO DA GESTÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	27
1.2 JUSTIFICATIVA.....	29
1.3 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	33
1.4 OBJETIVOS.....	33
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	34
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	36
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
2.1.1 DEFINIÇÕES.....	40
2.1.2 ELEMENTOS E DIMENSÕES.....	45
2.2 TIPOLOGIAS OU MODELOS DE AVALIAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	53
2.2.1 Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional – OCAI.....	54
2.2.2 Modelo Cultural de Denison.....	57
2.2.3 Perfil de Cultura Organizacional – OCP.....	60
2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS.....	65
3 MÉTODO.....	74
3.1 DESENHO DA PESQUISA.....	74
3.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	77
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	77
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	82
3.4.1 Abordagem Quantitativa.....	82
3.4.2 Abordagem Qualitativa.....	87
3.5 ESTUDO EXPLORATÓRIO.....	90
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	98
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	99

4.1 CARACTERÍSTICAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE FLORIANÓPOLIS.....	99
4.2 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA.....	103
4.3 CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	109
4.4 ANÁLISE QUALITATIVA.....	116
4.5 ANÁLISE DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	118
4.5.1 Dimensão características dominantes.....	122
4.5.2 Dimensão liderança organizacional.....	125
4.5.3 Dimensão administração de funcionários.....	131
4.5.4 Dimensão lema organizacional.....	134
4.5.5 Dimensão ênfases estratégicas.....	137
4.5.6 Dimensão critérios de sucesso.....	138
4.5.7 Considerações sobre a qualidade.....	141
4.5.8 Presença de figuras simbólicas.....	143
4.5.9 Cerimônias, regras, políticas e ritos.....	144
4.6 ANÁLISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS.....	145
4.6.1 Análise dos valores organizacionais da amostra.....	146
4.6.2 Modelo hipotético de relação entre perfis de cultura e valores organizacionais.....	155
4.7 CONTRIBUIÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO.....	160
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	165
5.1 Sugestões para trabalhos futuros.....	168
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS.....	170
APÊNDICE.....	178

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a indústria da construção civil tem sido foco de pesquisas relacionadas ao controle de desperdícios, aumento de produtividade, melhorias na qualidade, dentre outros. Contudo, o setor, embora apresente inúmeras dificuldades gerenciais, está amparado por um mercado de atuação aquecido, significativa participação na economia nacional e geração de emprego. Uma vez que o emprego de técnicas, ferramentas, modelos, dentre outras oportunidades de melhoria para os processos produtivos e gerenciais, não são devidamente absorvidas pelo setor, acredita-se que as principais dificuldades estejam relacionadas a aspectos subjetivos da gestão, como o autoconhecimento e formação dos valores da organização, e menos à eficácia das técnicas disponíveis.

Neste contexto, a presente pesquisa está inserida na área de Gestão da Construção e refere-se ao reconhecimento e entendimento da cultura organizacional como meio para o aprimoramento dos processos gerenciais.

Este capítulo tem por objetivo contextualizar a relevância do tema para o setor, assim como apresentar as perguntas e objetivos orientadores desse estudo.

1.1 CONTEXTO DA GESTÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

De acordo com a análise e perspectiva da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (2010), o Brasil enfrentou positivamente a crise econômica mundial no final de 2008. Durante um período de economia instável, o país registrou aumento nos níveis de crescimento e fortalecimento da demanda interna e diminuiu o grau de incerteza (risco) perante as economias mundiais

De importância reconhecida para a economia insere-se a indústria da construção civil, a qual movimentou o mercado de trabalho, utiliza baixo consumo de insumos importados e cria a infraestrutura necessária para as demais atividades econômicas. Atualmente, estima-se que a cadeia movimentada pelo setor responda por 9,2% do Produto Interno Bruto e pela geração de 10 milhões de empregos (CBIC, 2010).

Para a Fundação Getúlio Vargas (2011), em parceria com o Instituto Votorantim, a indústria da construção civil nacional está em um período de ascensão devido aos eventos internacionais, Copa do Mundo em 2014 e Olimpíadas em 2016, e pelos programas governamentais,

Minha Casa Minha Vida e as obras do Programa de Aceleração do Crescimento.

Embora o cenário seja de movimentação e contribua para o aquecimento da economia, a indústria da construção civil tem dificuldades para alcançar melhores níveis na prestação e qualidade dos produtos e serviços, especialização dos profissionais, inserção de tecnologias e eficiência da gestão organizacional.

O setor ainda é visto como uma solução para um problema estrutural da sociedade, sendo responsável pela absorção dos profissionais de menor qualificação e dos desempregos gerados por outros setores que exigem melhores níveis de qualificação e educação. Esta solução, entretanto, desencadeia alto índice de rotatividade e dificuldade para a formação de equipes. Conforme aponta a Fundação Getúlio Vargas (2011), os empregos do setor são considerados ocupações temporárias, até que oportunidades, com melhores salários e condições de trabalho, surjam.

Neste contexto, produzir soluções para o desenvolvimento da indústria da construção civil torna-se uma difícil tarefa, e há anos discutida por governantes, empresários e acadêmicos da área.

A discussão científica sobre a gestão da construção começou a ser explorada no Brasil ainda na década de 1980. De acordo com Heineck e Brandão (1996), as razões que levaram a comunidade científica a desenvolver estudos sobre Gerenciamento da Construção, inicialmente identificados por “Qualidade e Produtividade”, estavam diretamente relacionadas aos problemas encontrados no ambiente de trabalho.

Entretanto, de acordo com Ceotto (2010), nas últimas duas décadas os temas debatidos são os mesmos e pouco se tem avançado, sendo o setor ainda marcado por grandes riscos e incertezas para investimentos, absorção de recursos humanos pouco qualificados, baixos índices de produtividade, poucas inserções práticas de inovações tecnológicas, baixa qualidade em planejamento, orçamentação e controle de obras, dentre outras dificuldades.

Segundo Agopyan (2010), o conhecimento científico produzido não está sendo traduzido para a prática e linguagem dos empresários da indústria da construção civil, demonstrando uma fragilidade entre os temas abordados pela academia científica brasileira e as necessidades da sociedade.

Para o Conselho Internacional de Pesquisa e Inovação na Construção Civil – CIB (2010) existem quatro temas prioritários para que as pesquisas mundiais contribuam com o setor: construção sustentável, clientes e usuários, valorização da construção e soluções

integradas de pesquisa. Para melhor atingir resultados consistentes nessas áreas foram criadas comissões de trabalho com a participação de pesquisadores de diversos países.

A comissão de trabalho nomeada W-112 Cultura em Construção, criada em 2006 pelo CIB, tem por objetivo desenvolver estudos sobre o tema cultura: cultura nacional, cultura organizacional, clima organizacional, mudança de comportamento, ética, responsabilidade social corporativa e cidadania organizacional. O interesse por estes estudos reflete o cenário de crescente expansão de mercado da indústria da construção civil e consequências no relacionamento com diferentes culturas, formas de gestão, fator humano e resultados organizacionais.

Para Schein (2009), a cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com os outros. Também é moldada por comportamentos de liderança e um conjunto de estruturas, como, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Entendê-la auxilia a compreensão de porque os grupos ou organizações são diferentes, haja vista que a estratégia, os objetivos estratégicos, assim como a forma de gestão da empresa e o comportamento dos colaboradores são influenciados pelo perfil cultural do ambiente e também formadores do mesmo.

A partir do levantamento das pesquisas disponíveis no portal de periódicos e banco de teses da CAPES, com as palavras-chaves “cultura organizacional”, “cultura organizacional na construção”, “cultura na construção”, “*organizational culture*”, “*culture in construction*”, foram evidenciados poucos trabalhos nacionais para o setor da construção civil com foco em análises de cultura organizacional¹. Neste sentido, identificou-se uma oportunidade de pesquisa para o tema de cultura organizacional na construção civil.

1.2 JUSTIFICATIVA

A tendência dos estudos sobre cultura organizacional refere-se à evidência de correlação entre valores culturais e práticas de gestão Rose et al. (2008); Schein (1997, 1999, 2004); Cameron e Quinn (1999); Seihl e Martin (1998); Petty, Beadles e Lowery (1995); Lim (1995);

¹ Identificou-se a tese de Melo (2001) que relaciona influência da cultura organizacional no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas construtoras.

Denison (1990); Deal e Kennedy (1982), sendo uma das principais diferenças a forma como os grupos se organizam Hofstede (2001), Duarte e Snyder (2001) e Williams et al. (1993). Essa forma de se organizar é influenciada por características culturais (individuais e nacionais) expressas na estrutura, comportamentos e diversidade dos grupos no desempenho de suas atividades (AKINER; TIJHUIS, 2008).

Segundo Cameron (2008), grande parte da literatura acadêmica concorda que as empresas, de forma geral, dependem de fatores externos para garantir um desempenho competitivo e com rentabilidade financeira, sendo esses fatores: a) elevadas barreiras para empresas entrantes; b) oferecer produtos insubstituíveis; c) dominar uma grande fatia do mercado; d) clientes com baixo poder de barganha; e) fornecedores com baixo poder de barganha; f) rivalidade entre os concorrentes (garantia de qualidade); e g) oferecer produtos ou serviços que nenhuma outra empresa fornece.

Entretanto, as cinco empresas com maiores retornos financeiros nos Estados Unidos, nos últimos 20 anos, apresentaram não apenas a ausência de tais fatores como também a situação contrária dos mesmos, o que, segundo a literatura, representaria uma catástrofe financeira para essas empresas. A lista das melhores empresas é composta por *Southwest Airlines*, *Wal-Mart*, *Tyson Foods*, *Circuit City* e *Plenum Publishing* (CAMERON, 2008).

Para Cameron (2008) o fator chave para o excelente desempenho das empresas é algo menos palpável e evidente que os fatores competitivos citados, mas muito valioso, a cultura organizacional. O sucesso sustentado dessas empresas está menos relacionado com forças de mercado e mais com os valores consolidados, menos com o posicionamento competitivo e mais com as crenças pessoais, menos com os recursos disponíveis e mais com a visão empresarial seguida, fatores componentes da cultura organizacional.

Outros exemplos de empresas com excelente desempenho e que, notavelmente, construíram e gerenciam uma cultura corporativa estão *McDonalds* e *General Electric*, e, *Wall Disney* e *Microsoft* que mantêm a cultura desenvolvida pelos fundadores.

No Brasil, as cinco empresas relacionadas aos melhores rendimentos e, entre as dez melhores indicações para trabalhar, segundo a revista *Época* (2011), são *Google*, *Kimberly-Clark*, *Caterpillar*, *Accor* e *Magazine Luiza*. Como característica semelhante, as empresas manifestam investimentos na satisfação e qualificação dos funcionários. A *Google*, por exemplo, possui um ambiente de trabalho muito específico, onde os funcionários possuem à disposição mesas de *ping-*

pong, videogames, brinquedos, revistas em quadrinhos, redes para relaxar e outros itens focados na “descompressão” das atividades, como a empresa prefere se referir.

A ênfase na relação entre cultura e desempenho organizacional também foi abordada por William Ouchi (1985), que mostrou como o estilo de vida do povo japonês, caracterizado pelo sentimento milenar de cooperação, explicaria os crescentes ganhos de produtividade dos nipônicos sobre os americanos. Além disso, a mudança de equilíbrio do poder mundial, associada à crise do petróleo em 1973, bem como a crescente internacionalização das grandes corporações, também reforçaram o interesse pela compreensão das implicações da cultura sobre a vida organizacional (MORGAN, 1996 *apud* CAMERON, 2008).

O interesse pela cultura organizacional não é recente, e a intensificação de pesquisas pós 1980 nas mais diversas áreas do conhecimento e com organizações de diferentes setores, caracteriza, portanto, um assunto debatido de forma multidisciplinar. Entretanto, para o setor da construção civil, poucos estudos foram evidenciados no cenário nacional.

De acordo com Machado e Carvalho (2006), poucos estudos brasileiros procuram identificar semelhanças sob aspectos culturais entre empresas de um setor específico. Segundo os autores, o entendimento das características comportamentais e culturais dos membros de uma organização é primordial para uma boa gestão empresarial, pois esta pode ser influenciada e, até mesmo, limitada, se não estiver coerente com os aspectos comportamentais dos indivíduos que se relacionam com a organização.

Atualmente, a comissão de trabalho W112 – Cultura em Construção, vigente no CIB, aprimora as pesquisas sobre os efeitos da cultura em empresas de construção com a participação de mais de 15 países no objetivo de criar um Inventário sobre Cultura na Construção.

De acordo com Akiner e Tjihuis (2008), a razão principal para o crescimento das análises de desempenho organizacionais e gestão na construção civil se deve ao fato da fragmentação natural do mercado e pela exploração internacional, e nesse sentido, quando uma empresa passa a atuar em um mercado diferente, os conflitos culturais são, muitas vezes, o principal adversário.

A expansão das empresas de construção e fusão com multinacionais cria uma aliança estratégica transcultural, e, dessa forma, estabelecer negócios além das fronteiras requer a interação com pessoas e organizações formadas em ambientes culturais distintos. Logo, conhecer os impactos de diferentes culturas nas atitudes e

comportamento de pessoas pode contribuir para a gestão dos conflitos decorrentes (ILBAN; GIRITLI, 2008).

De acordo com Cheung *et al.* (2010), os gestores do setor da construção devem ter um bom entendimento dos fatores culturais no momento de estabelecer um contrato. Esforços para firmar uma cultura organizacional orientada em resultados podem ser atingidos pela definição de metas, aplicação de recursos e estabilidade. Assim, monitorar o bem estar de uma cultura pode informar o *status* de uma organização tão bem quanto suas medidas de gestão.

O gerenciamento de projetos para empresas multinacionais no setor da construção, segundo Nummelin *et al.* (2005), é um exemplo de implicações da cultura para o processo de gestão, pois devem ser previstos os conflitos entre normas institucionais, interpretações e linguagem entre pessoas de diferentes experiências culturais e institucionais.

Dessa forma, estudos de cultura organizacional permitem às organizações realizarem ações orientadas com seus objetivos. Giuseppe (2010) recomenda o uso de diagnósticos para a avaliação de cultura para:

- Tornar os colaboradores mais satisfeitos e eficazes;
- Orientar o comportamento organizacional dos indivíduos e dos grupos;
- Orientar padrões de crenças e expectativas compartilhadas;
- Influenciar a forma como os colaboradores realizam negociações e travam relacionamentos com clientes e colaboradores;
- Desenvolver o grau de lealdade e confiança expresso pelos colaboradores;
- Institucionalizar valores orientados para os objetivos da liderança;
- Aperfeiçoar o sistema de gestão e desempenho organizacional;
- Alinhar os comportamentos às práticas organizacionais;
- Alinhar os comportamentos às estratégias organizacionais;
- Auxiliar a legitimar o sistema gerencial da empresa;
- Identificar e aprimorar padrões de comportamentos.

Assim, o uso de avaliações de cultura organizacional pode contribuir para que os gestores de empresas realizem um

autoconhecimento de expectativas e interpretações da equipe e conduzam processos de mudança para alcançar seus objetivos e melhorar o desempenho organizacional.

1.3 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

Segundo Figueiredo (2008), toda pesquisa científica começa com alguma situação que gera dúvida. A área de gestão na indústria da construção civil tem buscado respostas para questões gerenciais, de forma mais enfática, nas últimas duas décadas. Os temas debatidos buscam soluções para o aumento da qualidade e produtividade, redução dos desperdícios, aperfeiçoamento da qualificação pessoal, melhoria no controle e planejamento de obras, dentre outros.

Entretanto, pesquisas no sentido de entender as razões das dificuldades da indústria da construção civil em implantar as proposições de melhorias pouco se evidenciaram, sendo a motivação dessa pesquisa.

Nesse sentido, uma vez que a cultura organizacional, segundo Schein (2009), é formada pela dinâmica criada entre os indivíduos, bem como o comportamento dos indivíduos é influenciado pela cultura, espera-se com a avaliação desse fenômeno (mais relacionado ao fator humano e menos com técnicas e ferramentas usualmente propostas), buscar algumas respostas e sugestões para o aperfeiçoamento da gestão na indústria da construção civil.

Logo, do entendimento e gerenciamento dos elementos da cultura organizacional espera-se contribuir de forma significativa com o contexto da gestão organizacional das empresas construtoras, sendo as perguntas impulsionadoras do estudo:

“Qual o perfil de cultura organizacional e valores predominantes nas empresas construtoras da amostra?”

“De que forma a avaliação de cultura organizacional pode auxiliar os gestores no processo de conhecimento, estruturação e orientação dos processos organizacionais?”

1.4 OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Avaliar a cultura organizacional em empresas da indústria da construção civil para contribuições nos processos de gestão.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar o perfil de cultura organizacional e principais características das empresas construtoras;
- Identificar os valores organizacionais predominantes;
- Identificar a estrutura e características da gestão organizacional das empresas da amostra;
- Verificar a relação existente entre o perfil cultural, valores e gestão na constituição da cultura organizacional das empresas;
- Identificar as lacunas gerenciais a partir do diagnóstico de cultura organizacional;
- Indicar ações a serem exploradas pelas empresas da amostra para a melhoria do processo de gestão, com base na avaliação de cultura organizacional.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos, os quais buscam contemplar objetivos distintos, apresentados a seguir e ilustrados na Figura 1.1.

- Capítulo 1 – tem por objetivo introduzir o tema, contextualizar o setor em que a pesquisa se insere, assim como apresentar as justificativas, relevâncias, perguntas e objetivos que nortearam o desenvolvimento das atividades;
- Capítulo 2 – tem por objetivo referenciar a teoria e fundamentar o método adotado para diagnóstico e avaliação de cultura e valores organizacionais;
- Capítulo 3 – tem por objetivo apresentar as componentes do método, apresentar as características da população, amostra, abordagens e instrumentos. Como parte integrante do método, apresenta-se as limitações inerentes à pesquisa e o estudo exploratório realizado;
- Capítulo 4 – tem por objetivo apresentar os resultados e análise dos dados com foco no perfil de cultura organizacional diagnosticado, valores e a importante complementação da abordagem qualitativa aos dados quantitativos para a avaliação da gestão organizacional;

- Capítulo 5 – tem por objetivo apresentar as considerações do estudo, principais conclusões e contribuições, assim como sugerir trabalhos futuros para a melhoria do debate iniciado.

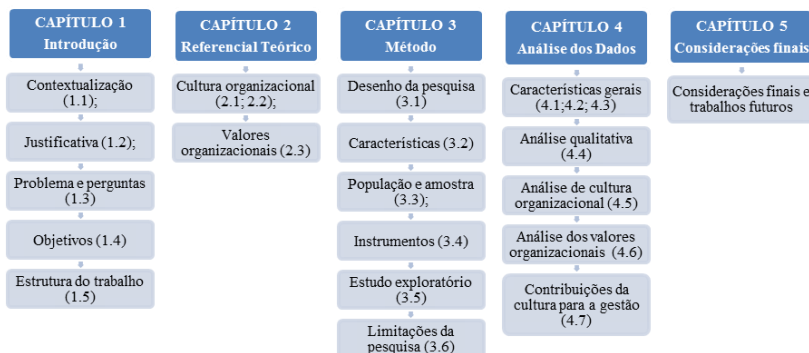


Figura 1.1 - Organização do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Além da estrutura dos capítulos, a pesquisa consta de um apêndice, o qual apresenta os instrumentos quantitativos da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o referencial teórico da pesquisa e fundamentar as contribuições para os processos de gestão. Assim, buscaram-se no campo do conhecimento as principais referências na definição do conceito, dimensões e elementos, bem como a aplicação de modelos ou tipologias relacionados à cultura e valores organizacionais.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse pela relação existente entre cultura e organizações não é recente. Smircich (1983) relatou que, em 1980, o artigo de capa da *Business Week* trazia o título “Cultura corporativa: difícil mudança de valores que ditam o sucesso ou fracasso” e, a *Fortune Magazine*, em 1982, possuía uma sessão sobre “cultura corporativa”. Porém, os conceitos de cultura, relacionados aos aspectos organizacionais, exprimiam diversos fatores de análises, como o conjunto dos símbolos na perspectiva cultural das organizações, o gerenciamento como atividade simbólica, o poder dos símbolos, lendas, estórias, mitos e cerimônias nas organizações, dentre outras.

A relação existente entre a teoria de cultura e a teoria organizacional foi representada por Smircich (1983), ilustrado na Figura 2.1.

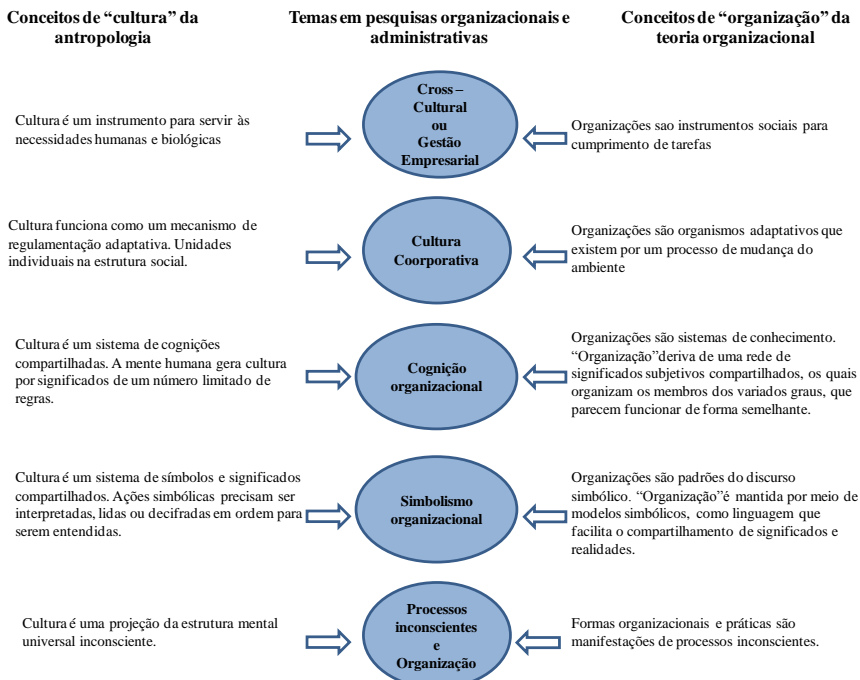


Figura 2.1 - Intersecção entre a teoria de cultura e a teoria organizacional
Fonte: Smircich, 1983.

Dessa forma, Smircich (1983) identificou que o uso do conceito “cultura” em estudos organizacionais apresentava duas direções: cultura como uma variável e cultura como uma metáfora, de acordo com o interesse de cada pesquisa. Nas duas primeiras intersecções, cultura é uma variável organizacional, dependente ou independente, interna ou externa. E nas três intersecções seguintes, cultura é como uma metáfora para a contextualização organizacional.

Apesar de as pesquisas sobre cultura organizacional apresentarem interesses e objetivos diferentes entre si, a ideia geral do conceito remete a atenção para a expressiva qualidade das experiências e na subjetiva interpretação sobre a vida da organização.

Nesse contexto, as análises de fator cultural, de acordo com Smircich (1983), faz reconhecer que tanto a prática da pesquisa organizacional quanto a prática da gestão empresarial são expressões culturais, produtos de um determinado contexto sócio-histórico, com atenção a valores como eficiência, ordem e a própria organização em si.

Assim, dentre as relações expressas por Smircich (1983), a presente pesquisa identifica-se com a definição de cultura corporativa, onde os membros de uma organização criam uma forma de interagir e se modificar frente ao meio habitado.

Freitas (2007) ressalta que mesmo para a antropologia, cultura é avaliada por vieses distintos: para a antropologia cognitiva, cultura é vista como o conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade; na antropologia simbólica a ênfase da cultura está nos significados compartilhados por um grupo; e na antropologia estrutural, a atenção está voltada para os processos psicológicos de projeção da mente.

O trabalho precursor de Smircich (1983) permitiu à sociologia e antropologia, bases disciplinares da cultura organizacional, a definição de duas abordagens distintas para os estudos: uma abordagem funcional, na qual a cultura emerge do comportamento coletivo, e uma abordagem semiótica, na qual a cultura reside em interpretações e cognições individuais.

A principal diferença entre as abordagens está na interpretação de cultura como uma variável, atributo possuído pelas organizações, *versus* a cultura como uma metáfora para descrever o que as organizações são. De acordo com Cameron (2008), cultura organizacional como variável implica em tê-la como um predicativo de resultados organizacionais, tal qual a eficácia, e, de outra forma, considerar a cultura uma metáfora implica em um conceito a ser explicado independentemente de qualquer outro fenômeno.

Ao considerar a cultura uma variável admite-se que esta seja definida, instrumentalizada, tal como a estratégia e a estrutura, e, desta forma, possa ser gerenciada e modificada de acordo com os objetivos da organização. Já os estudos que consideram a cultura como uma metáfora (Pagés (1987); Motta (1991); Morgan (1996); Enriquez (1997); Freitas (1999)) tendem a explorar os aspectos conceituais e políticos das organizações, tais como a questão do poder, controle social ideológico ou a importância da construção do vínculo e imagem. (FREITAS, 2007)

Na Figura 2.2 são apresentados os principais autores de pesquisas sobre cultura organizacional.

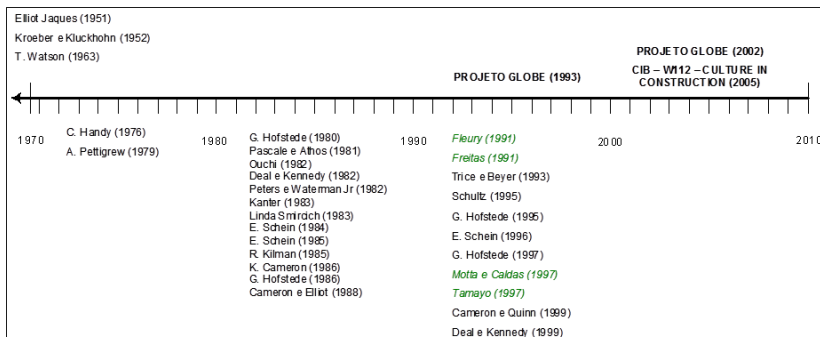


Figura 2.2 - Linha do tempo de estudos sobre cultura organizacional
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

De acordo com Freitas (2007), a explicação mais aceita para a evolução das pesquisas está relacionada com o declínio de produtividade e lucratividade ocorrido nas empresas americanas nos anos 80 e, em contrapartida, a competitividade criada pelo apogeu das indústrias japonesas, principalmente no setor automobilístico. Costuma-se denominar esse período como “milagre japonês”, onde se atribui aos valores nacionais (obediência, valorização do trabalho em grupo, compartilhamento de ideias e sugestões, tradição, disciplina, organização, entre outros) os grandes responsáveis por esse processo.

Outra explicação é manifestada por Hofstede (1986 apud FREITAS, 2007) o qual atribui parte do avanço das pesquisas a própria abordagem da teoria das organizações na busca por análises em pontos fortes e fracos e desenvolvimento de uma visão empresarial global, não focada apenas em subsistemas, mas no sistema organizacional como um todo para garantir a sobrevivência das empresas.

Assim, por meio da revisão sobre o tema, verificou-se que, até meados dos anos 90, as pesquisas sobre cultura organizacional buscaram a definição do conceito e investigação do uso pelas ciências como sociologia, antropologia e administração. Após os anos 90, no contexto do período industrial e de globalização, os estudos, principalmente da administração moderna, buscaram as contribuições do conceito de cultura organizacional para a identificação de potencialidades de melhorias nas organizações, como desempenho e mudanças organizacionais. Assim, a tendência das pesquisas está na associação fenomenológica à estrutura funcionalista da cultura organizacional.

Como exemplo, pode-se citar o projeto GLOBE (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), iniciado em

1993, sob coordenação do Professor americano Robert House, com a participação, atualmente, de 61 países, inclusive o Brasil. Segundo House et al. (2002), o projeto tem por objetivo desenvolver uma teoria empírica para descrever, entender e determinar o impacto de variáveis culturais na liderança, processos organizacionais e eficiência, e, para tanto, o estudo com diversas sociedades contribui para uma análise global.

Para Coleta e Coleta (2005), a cultura organizacional está relacionada às principais diferenças entre as organizações, como as condições em que estas operam, os resultados alcançados, os meios utilizados, os níveis de tecnologia empregados, características dos recursos humanos, qualidade dos produtos e serviços prestados, dentre outros.

Cheung et al. (2010) afirmam que desenvolver uma cultura organizacional remete a importantes finalidades, pois transmite uma sensação de identidade aos membros da organização, contribui para a geração de compromisso, aumenta a estabilidade e serve como um meio de guiar e formar o comportamento.

2.1.1 Definições

Segundo Harper (2011), a palavra “cultura” tem origem no latim e está relacionado ao verbo cultivar, cultivo da terra, e figurativamente associa-se ao cuidado. Assim, o termo relaciona-se com o cuidado por meio da educação e do aspecto intelectual das civilizações, pela expressão dos costumes coletivos e realizações de um povo ou civilização. Também remete à qualidade de um indivíduo ou sociedade quanto a preocupação em atingir um estágio excelente para artes, letras, costumes, dentre outros.

Como se demonstra na Figura 2.3, os conceitos e significados relacionados à palavra cultura, são: atitude mental, refinamento, educação, civilização, desenvolvimento, crescimento, maturação, criação, aprendizado, percepção, discernimento, gosto e apreciação.

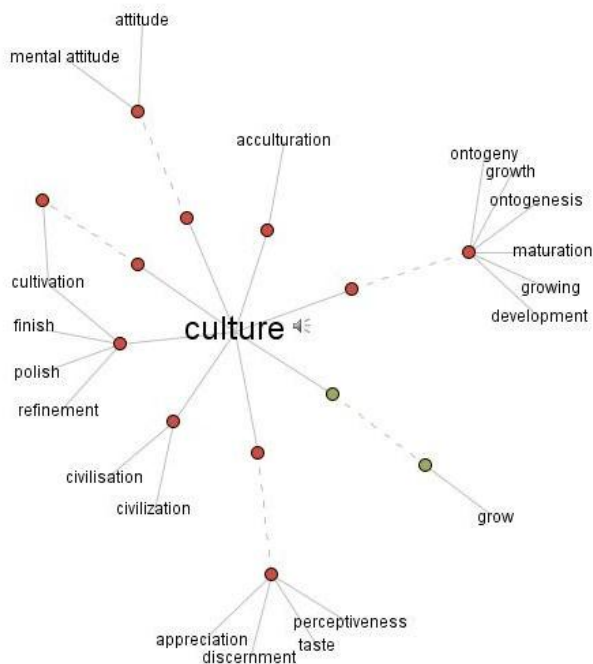


Figura 2.3 - Mapa da palavra cultura
 Fonte: Harper, 2011.

Os antropólogos americanos Kroeber e Kluckhohn (1952, p. 181) publicaram uma obra de revisão sobre os conceitos e definições para a palavra “cultura” e identificaram mais de 160 definições, por fim os autores definiram-na como:

[...] padrões implícitos e explícitos do comportamento humano adquiridos e transmitidos por símbolos, constituindo atividades distintas de grupos humanos, incluindo sua externalização em artefatos; o núcleo essencial da cultura consiste em ideias (historicamente derivadas e selecionadas) e, especialmente, os valores inscritos; os sistemas de cultura, podem, de um lado, ser considerados como produtos da ação, e por outro lado, como elementos condicionantes de ação futura.

Nessa definição, os autores tendem a uma definição funcional, ou seja, a cultura emerge do coletivo e forma um núcleo de valores determinante nas escolhas e condução do grupo.

O antropólogo e sociólogo britânico Pettigrew (1979), foi responsável por um dos primeiros estudos sobre a cultura organizacional, com foco em uma abordagem longitudinal, da criação à evolução da organização. O autor analisou uma instituição escolar entre 1972 e 1974, na qual utilizou entrevistas e questionários com alunos e mestres de diferentes épocas da instituição, assim como observação, análise de documentos e registros, e concluiu que a cultura é fonte de uma família de conceitos, na qual os descendentes são símbolos, linguagem, ideologias, crenças, ritos e mitos. Este autor aponta os líderes como os principais criadores dos conceitos expressivos da cultura e predominantes na vida das organizações.

Com a formação da família de conceitos (símbolos, linguagem, ideologias, crenças, ritos e mitos), Pettigrew (1979) afirma que a cultura de uma organização evolui e pode ser gerenciada e modificada ao longo da vida de uma organização, de acordo com os interesses de seus líderes, ou seja, “o homem cria a cultura e a cultura cria o homem.”

[...] cultura é um sistema público e de significados coletivamente aceitos operacionalmente para um determinado grupo em um determinado momento. Este sistema de formas, termos, categorias e imagens interpretam as próprias situações das pessoas para si mesmas. Realmente o que é suposto ser distintivo sobre homens comparados com outros animais é sua capacidade de inventar e comunicar seus próprios comportamentos. (WHITE, 1949; CASSIRER, 1953 apud PETTIGREW, 1979, p.574).

Nesse mesmo sentido, Schein (2009), psicólogo norte americano e pesquisador do tema afirma que esta seja:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser

ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009 p. 16).

Para esse autor cultura pode ser analisada por níveis, como mostra a figura abaixo.

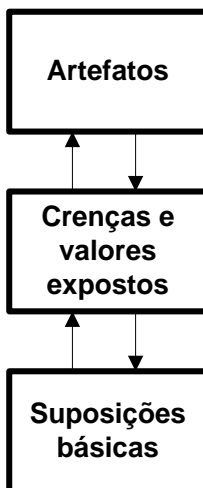


Figura 2.4 - Níveis de cultura
Fonte: Schein, 2009, p. 24.

Os níveis de cultura podem ser comparados com a forma de um *iceberg*, onde a parte visível (artefatos, crenças e valores expostos) representa, analogamente, a menor parte do todo submerso (suposições básicas). A seguir as descrições dos níveis propostos por Schein (2009):

- **Artefatos:** é a parte visível de uma cultura, como arquitetura do ambiente físico, linguagem, tecnologia e produtos, criações artísticas, vestuário, formas de comunicação, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização, lista explícita de valores, rituais, cerimônias, entre outros. Clima, processos estruturais de rotina, gráficos, diagramas e descrições formais também constituem artefatos consideráveis para uma análise cultural. O observador de uma cultura não deve fundar em artefatos sua análise, pois estaria demonstrando, na verdade, suas próprias reações e suposições

frente a eles. Em conclusão, são fáceis de serem observados, mas difíceis de serem decifrados ou extrair significados;

- **Crenças e valores assumidos:** compõem crenças e valores originários de alguém que em determinado momento e situação foi inserido e, a partir do julgamento dos membros do grupo frente aos resultados, passou a ser incorporado ou excluído. Quando essas crenças e valores são testados empiricamente pela experiência e continuam a funcionar de forma confiável para a solução de problemas do grupo, estes se transformam em suposições;
- **Suposições básicas fundamentais:** são verdades assumidas pelos grupos, tendem a não serem confrontadas ou debatidas, por essa razão, são aspectos difíceis de serem mudados. A mudança das suposições requer um processo de aprendizagem, o qual é intrinsecamente difícil porque “*o reexame das suposições básicas desestabiliza temporariamente o mundo cognitivo e interpessoal, revela uma grande ansiedade básica*”. (SCHEIN, 2009). As suposições são consideradas o DNA de uma cultura manifestada pelos artefatos, crenças e valores, ou seja, o entendimento das suposições permite melhores análises sobre os demais níveis, além de serem impreteríveis para a condução de processos de mudança.

O psicólogo neo-holandês Geert Hofstede realizou pesquisas em filiais da IBM, em aproximadamente 50 países de atuação dessa empresa, entre os anos de 1967 a 1973, acerca de como os valores e atitudes são influenciados pela cultura. Em 1980 o autor publicou um dos principais estudos para as pesquisas de caráter *across-societies*: “*Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*”.

O autor afirma que a cultura não é herdada, mas sim adquirida, é uma programação mental que provém do ambiente social no qual o indivíduo se insere e não das características genéticas dos seres humanos. Em suas palavras:

[...] o núcleo essencial da cultura consiste em ideias tradicionais e especialmente em seus valores unidos... Cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma

aprendizagem contínua, iniciada na infância, período do desenvolvimento onde somos mais susceptíveis a aprendizagem e assimilação. Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez. (HOFSTEDE, 1991, p.18 apud FERREIRA, 2008).

Em uma corrente semiótica dos estudos de cultura organizacional, Fleury (1996) contribuiu para as pesquisas nacionais ao introduzir que o mapeamento das relações de poder dentro das organizações auxilia no entendimento da cultura organizacional, a qual:

[...] é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1996, p.22.)

De acordo com House et al. (2002), cultura é definida como o compartilhamento de motivações, valores, crenças, identidades e interpretações ou significados de eventos relevantes, resultantes de experiências comuns pelos membros do coletivo, e transmitidos para as gerações. Logo, cultura pode ser operacionalizada pelo uso de indicadores que reflitam duas manifestações culturais distintas: a) a uniformidade entre os membros do coletivo quanto aos atributos psicológicos acima citados; e b) a uniformidade da observação e transmissão de práticas das organizações como famílias, escolas, empresas, sistemas econômicos e legais e instituições políticas.

2.1.2 Elementos e dimensões

Freitas (2007), em um estudo de revisão, descreve brevemente os elementos comumente indicados pela literatura como formadores da cultura organizacional:

Valores: elemento principal de formação de cultura, referencia o que é realmente importante para a organização atingir o sucesso e direcionar o comportamento diário dos integrantes do grupo. Os valores declarados pelas organizações são, muitas vezes, influenciados por seus líderes e administradores e são criados para resistir ao tempo e incorporar mudanças. Os valores são reforçados pelas estórias, rituais, cerimônias, normas, etc.

Crenças e pressupostos: expressam as considerações sobre a verdade nas organizações, a qual é natural, ou seja, não questionada ou discutida. Permanecem no tempo e no espaço como verdades absolutas.

Ritos, rituais e cerimônias: rotinas planejadas com a função de comunicar os principais comportamentos, sinalizar padrões, exemplificar padrões de como os procedimentos são executados, liberar tensões e ansiedades, dramatizar os valores básicos e exibir experiências ou exemplos.

Sagas e heróis: fazem referência aos obstáculos que a organização encontrou e como foram superados. A principal função é despertar a admiração e orgulho no colaborador em fazer parte de algo especial. Os heróis afirmam que o sucesso pode ser atingido, moldam comportamentos, postura com o exterior e sinalizam padrões, além do papel motivador que insere nos integrantes do grupo.

Estórias: narrativas baseadas em eventos reais, carregadas de conteúdo simbólico servem para orientação e unificação de valores. São memorizadas facilmente e geram um conhecimento comum, disseminam significados.

Tabus: Assim como os valores, os tabus têm a importância na orientação de comportamentos, mas em sentido contrário. Enquanto os valores são declarados e expostos, os tabus são silenciados, escondidos e geralmente nega-se a existência. São temas que causam constrangimentos, erros que envergonham, segredos, comportamentos pouco habituais ou perversos, decisões catastróficas, preconceitos, discriminação, quebra de normas, atos que ignoram aspectos morais ou éticos.

Normas: presentes em todas as organizações, as normas são desempenhadas por todos, inclusive pelo autor da norma, e dizem respeito aos comportamentos esperados, aceitos e apoiados pelo grupo. As normas podem ser explícitas ou não. Regem padrões de qualidade, procedimentos, manuais.

Segundo Freitas (2007), uma cultura sólida é expressa pelo grau de consistência entre seus elementos, entretanto, quando os elementos

são contraditórios ou negados por outro artefato, gera-se confusão e insegurança.

Focado no entendimento de elementos formadores de uma cultura, Pettigrew (1979) afirmava que a cultura é sustentada por uma família de conceitos: símbolos, linguagem, ideologias, crenças, ritos e mitos.

Símbolos vêm da antropologia, a qual abrange objetos, atos, relacionamentos ou formato linguístico que suporta ambiguidade para uma multiplicidade de significados, evoca emoções e impede um homem de agir. Os símbolos que surgem externamente à organização - vocabulário, desenho dos edifícios da organização, as crenças sobre o uso e distribuição de poder e privilégio, os rituais e mitos que legitimam essas distribuições - têm importantes consequências funcionais para a organização.

Com imensa variedade e complexidade, a **linguagem** pode tipificar, estabilizar experiências e integrar significados. Linguagem também é um veículo para alcançar efeitos práticos, palavras são parte da ação.

A **ideologia** mobiliza a consciência e ação por conectar encargos sociais com princípios éticos. O resultado é o comprometimento que é fornecido para o desempenho organizacional diário. A potência da ideologia organizacional dependerá não apenas do contexto social das atividades, em como são criadas e por quem, mas também como são mantidas vivas.

A principal mensagem de um **rito** é o seu significado, não necessariamente o que faz, mas o que diz. Denota se são valores centrais ou periféricos, pessoas dominantes ou passivas, metas ou atividades de alta importância ou pouca importância desta ou daquela organização. É em parte por meio do ritual que as relações sociais se tornam personalizadas, convencionadas e prescritas, distinguindo o puro do impuro.

Assim como o ritual pode proporcionar uma experiência comum de pertencer, expressar e reforçar o que é valorizado, também o **mito** desempenha um papel crucial no processo contínuo de criação e mantém o que é legítimo e o que é rotulado inaceitável em uma cultura organizacional. Mitos têm qualidades que podem reforçar a solidez e estabilidade de um sistema e podem ser criados e usados na promoção de mudanças de interesse, e justificam e sustentam valores, principalmente os de interesses políticos. Mitos são como **crenças** que contém uma narrativa de eventos frequentes com uma qualidade sagrada

que explora questões de forma dramática de origem e de transformação, ancoram o presente no passado e oferecem explicações.

De acordo com a definição de Schein (2009), as suposições básicas constituem o nível mais subjetivo da cultura, sendo considerado o cerne fundamental da cultura. Estas são resultado do processo de adaptação externa e integração interna ao longo da vida dos grupos. Para diminuir o aspecto abstrato da cultura, o autor identifica as dimensões mais profundas em torno das quais são formadas as suposições básicas, apresentadas no quadro 2.1, a seguir.

Quadro 2.1 - Dimensões mais profundas em torno das quais são formadas as suposições básicas compartilhadas

- Natureza da Realidade e da Verdade: suposições compartilhadas que definem o que é real e o que não é, o que é fato no âmbito natural e no âmbito da sociedade, como a verdade é finalmente determinada e se ela é revelada ou descoberta.
- Natureza do Tempo: suposições compartilhadas que definem o conceito básico do tempo no grupo, como o tempo é definido e mensurado, quanto tipos de tempo há e sua importância na cultura.
- Natureza do Espaço: suposições compartilhadas sobre o espaço e sua distribuição, como está alocado, seu significado simbólico em torno da pessoa e seu papel na definição dos aspectos dos relacionamentos, tais como o grau de intimidade ou as definições de privacidade.
- Natureza da Natureza Humana: suposições compartilhadas que definem o que significa ser humano e que atributos humanos são considerados intrínsecos ou conclusivos. A natureza humana é boa, má ou neutra? Os seres humanos são perfectíveis ou não?
- Natureza da Atividade Humana: suposições compartilhadas que definem qual a coisa certa para os seres humanos fazerem em relação a seu ambiente na base das suposições anteriores sobre a realidade e a natureza da natureza humana. Na orientação básica para a vida de alguém, qual é o nível apropriado de atividade ou de passividade? No nível organizacional, qual o relacionamento da organização com seu ambiente?
- Natureza dos Relacionamentos Humanos: suposições compartilhadas que definem qual é, finalmente, a maneira correta de as pessoas se relacionarem e distribuírem poder e amor. Se a vida é cooperativa ou competitiva; individualista, cooperativa em grupo ou comunal? Qual é o contrato psicológico apropriado entre empregados e empregadores? A autoridade está baseada na autoridade linear tradicional, no consenso moral, na lei ou no carisma? Quais as suposições básicas sobre como o conflito deve ser resolvido e como as decisões devem ser tomadas?

Fonte: Schein, 2009, p. 128.

Hofstede (1993) indica que a cultura de uma nação pode ser avaliada em cinco dimensões. A avaliação das dimensões permite identificar as principais características das organizações e das sociedades onde se localizam, bem como o estilo administrativo adotado. As dimensões, segundo Hofstede (1993), são:

- **Distância do poder (PDI):** é a medida de quanto os menos poderosos de uma organização ou instituição esperam ou aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual. Poder e desigualdade são fatos extremamente fundamentais de qualquer sociedade e qualquer pessoa, e, de certa forma, todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras;
- **Individualismo *versus* coletivismo (IDV):** em sociedades individualistas os laços entre os indivíduos estão soltos, cada um deve cuidar de si e de sua família. Em sociedades coletivistas, as pessoas são integradas, desde o nascimento, de forma intensa, forte, coesa, em grupos, muitas vezes, em famílias ampliadas (com tios, tias e avós) que continuam protegendo-os em troca de uma lealdade inquestionável. A palavra “coletivismo”, neste sentido, não tem significado político, refere-se ao grupo, e não ao Estado. Novamente, a questão abordada por esta dimensão é extremamente fundamental para todas as sociedades do mundo;
- **Masculinidade *versus* feminilidade (MAS):** refere-se à distribuição de papéis entre os sexos, que é outra questão fundamental para qualquer sociedade. O estudo da IBM revelou: (a) que os valores das mulheres diferem menos entre as sociedades que os valores dos homens e, (b) de um país para o outro os valores dos homens contêm uma dimensão assertiva e competitiva, maximamente diferente dos valores das mulheres de um país para o outro, modéstia e cuidado com o semelhante. O polo assertivo tem sido chamado de “masculino” e o polo de cuidado modesto “feminino”. As mulheres nos países femininos têm a mesma modéstia e valores de cuidado que os homens, já nos países masculinos as mulheres são um pouco agressivas e competitivas, não tanto quanto os homens, o que resulta na diferença entre os valores dos homens e valores das mulheres;
- **Controle à incerteza (UAI):** refere-se à tolerância da sociedade com incertezas e ambiguidades, em última análise, remete à

busca do homem pela verdade. Indica o quanto os membros de uma cultura se sentem desconfortáveis ou confortáveis com situações não estruturadas (novas, desconhecidas, surpreendentes, diferentes do habitual). Culturas com alto controle a incertezas evitam e minimizam a possibilidade de ocorrência de situações não estruturadas pelo uso de leis e regras rígidas, medidas de segurança, filosofia e religião para uma crença na verdade absoluta. As pessoas são emotivas e motivadas por uma força interior. O tipo oposto, culturas com baixo controle de incerteza, ou seja, que aceitam a incerteza, são mais tolerantes com opiniões diferentes, tentam ter o mínimo de regras possíveis e na filosofia e religião são flexíveis, convivem com diversidade religiosa. As pessoas são mais calmas, serenas, contemplativas e não esperam um momento para poder expressar suas emoções;

- Orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo (LTO): esta dimensão foi encontrada em 2001, posterior as demais, na condução da pesquisa com estudantes de 23 países. Pode-se dizer que se refere à forma de lidar com a virtude, independentemente da verdade. Valores associados à orientação de longo prazo, são economia e perseverança; valores associados à orientação de curto prazo, são respeito pela tradição, e cumprimento das obrigações sociais e proteção.

Atualmente, mais de 74 países já participaram dos estudos de Hofstede, sendo que no site do autor estão disponíveis os Gráficos das dimensões para cada país com um breve comentário sobre a cultura da sociedade. Na Figura 2.5, podemos visualizar os resultados da cultura brasileira.

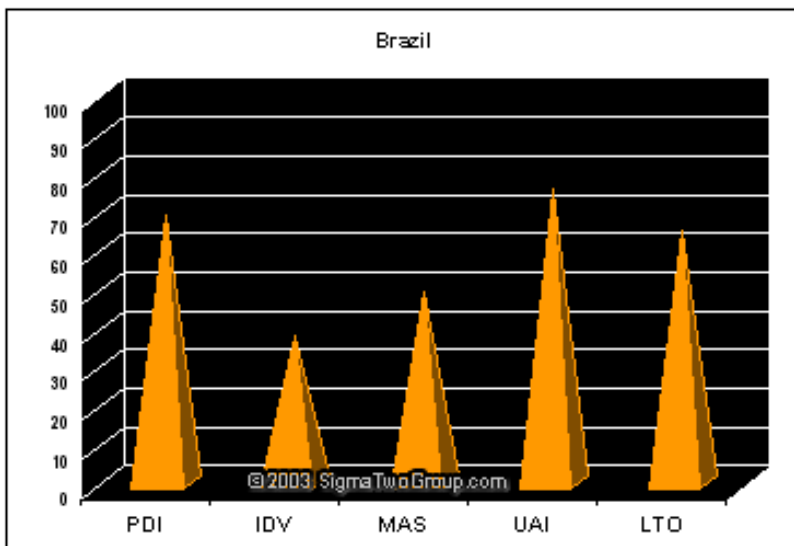


Figura 2.5 - Características da cultura organizacional brasileira

Fonte: Hofstede, 2003.

De acordo com Hofstede (2003), a dimensão de maior impacto para o Brasil é a de controle de incerteza, o que indica uma baixa tolerância da sociedade em trabalhar com incertezas. Em um esforço para minimizar ou reduzir esse nível de incerteza, são adotadas e executadas regras, leis, políticas e regulamentos em um objetivo final de manter tudo em ordem para eliminar ou evitar o inesperado. Como resultado desta característica, a sociedade não aceita facilmente mudanças e é muito avessa a riscos.

Em segundo lugar, o Brasil possui um alto nível de distância do poder, ou seja, há uma tendência em estabilizar as relações de dependência ou críticas radicais em relação a bases de poder. Também predomina no Brasil uma clareza em relação às orientações de longo prazo, coletivismo e características femininas.

As dimensões para cultura organizacional desenvolvidas por Hofstede constituem uma das principais referências e base para investigação por novos estudos, como por exemplo, o Projeto GLOBE. De acordo com House et al. (2002), seis das nove dimensões definidas para a avaliação de valores culturais nas práticas de liderança, em organizações ou sociedades, são baseados em Hofstede (1980), as quais são apresentadas a seguir:

- Aversão à incerteza: é medida pela distância com que cada membro da organização ou sociedade se esforça para evitar a incerteza através da confiança nas normas sociais, rituais e práticas burocráticas para amenizar a imprevisibilidade de eventos futuros;
- Distância do poder: grau com que cada membro de uma organização ou sociedade espera e aceita que o poder seja desigualmente distribuído;
- Coletivismo social (coletivismo I): grau com que as práticas institucionais de cada organização ou sociedade incentivam ou recompensam o coletivo por meio da distribuição de recursos e ações;
- Coletivismo no grupo (coletivismo II): grau com que os indivíduos expressam lealdade, orgulho e coesão entre suas organizações ou famílias;
- Igualdade entre os gêneros: grau com que cada organização ou sociedade minimiza as diferenças e discriminação entre homens e mulheres;
- Assertividade: grau com que cada indivíduo, em organizações ou sociedade, expressa assertividade, confronto e agressividade nos relacionamentos sociais;
- Orientação futura: grau com que cada indivíduo em organizações ou sociedade empenha-se em comportamentos de orientação futura, como planejamentos, investimentos no futuro e adiamento das gratificações;
- Desempenho orientado: refere-se à medida com que cada organização ou sociedade incentiva e gratifica os membros do grupo por melhoria de desempenho;
- Orientação humana: é o grau com que cada indivíduo na organização ou sociedade incentiva e valoriza os indivíduos a serem solidários, generosos, amigáveis e gentis com os outros.

Coleta e Coleta (2005), por meio da aplicação das dimensões do Projeto GLOBE em 490 professores universitários, verificaram que o individualismo é um dos fatores percebidos como altamente negativo na composição da cultura de diferentes organizações brasileiras, sendo distinto de outros países, como por exemplo, nos EUA.

No Brasil, Fleury (1996) indica que a cultura organizacional pode ser desvendada pela análise do histórico da organização, processo

de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação e a organização do processo de trabalho.

Ferreira et al. (2002), com o objetivo de desenvolver um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional, realizou um estudo com diversas empresas para identificar os valores e práticas que configuram a cultura organizacional. Como resultado, a pesquisa gerou um questionário composto por 94 itens distribuídos em quatro dimensões correspondentes a valores e três dimensões associadas a práticas organizacionais. As dimensões encontradas para a avaliação de valores foram: profissionalismo cooperativo, rigidez na estrutura hierárquica de poder, profissionalismo competitivo e individualista, e satisfação e bem estar dos empregados. E as dimensões encontradas para a avaliação das práticas organizacionais, foram: práticas de integração externa, práticas de recompensa e treinamento, e práticas de promoção do relacionamento interpessoal.

2.2 TIPOLOGIAS OU MODELOS DE AVALIAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme o referencial, dimensões e atributos criados para explicar o conceito de cultura organizacional são inúmeros, com diferentes focos de identificação e análises. Em geral, evidenciam-se diagnósticos, fundamentados em determinada teoria, para pesquisas de caráter sociais aplicadas, e pesquisas de caráter clínico, quando o objetivo está na exploração em profundidade para a definição de uma determinada cultura em estudo, e contempla a identificação, o mapeamento das dimensões, e análises sólidas e profundas de uma cultura.

Para as ciências que buscam análises organizacionais com base nas teorias de administração ou teorias organizacionais, ganham espaço nos estudos de cultura organizacionais os métodos para diagnósticos organizacionais ou desenho de perfis, com o uso de abordagens simplificadoras, como as tipologias Blake e Mouton, (1964, 1969, 1989), Quinn (1988), Handy (1993, 1995), Goffee e Jones (1998), Cameron e Quinn (1999), entre outras, as quais, em sua maioria, constituem instrumentos de pesquisas quantitativas. (SCHEIN, 2009)

Conforme relatado por Machado e Carvalho (2008), as tipologias buscam caracterizar elementos formadores do comportamento coletivo nas organizações, ou seja, uma descrição dos códigos simbólicos compartilhados pelos membros de uma organização.

Em resumo, a literatura entra em consenso sobre a existência, importância e benefícios em estudar a cultura organizacional, mas difere quanto a sua definição e dimensões de avaliação, assim como os métodos de estudos para abordagens qualitativas e quantitativas. Schein (2009) relata que ao conversar sobre o assunto com seus colegas frequentemente concordam que a cultura existe e tem efeito sobre fenômenos, mas diferem radicalmente quanto à sua definição.

De acordo com Schein (2009), o uso de tipologias ou modelos quantitativos tem por objetivo buscar abstrações de conceitos complexos, como o caso da cultura organizacional. Dimensões e categorias de análise são utilizadas ou criadas no intuito de observar um fenômeno sob aspectos e objetivos definidos.

As tipologias, em geral, oferecem diagnósticos que permitem avaliar e comparar as organizações sob diversos aspectos, e, segundo Schein (2009), mesmo de forma simplificada, enriquecem a teoria organizacional, pois incentivam a investigação e lacunas do constructo.

2.2.1 Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional – OCAI

Como referenciado por Cameron (2008), inúmeras abordagens foram desenvolvidas entre as décadas de 80 e 90 e cada autor propôs novas dimensões e variáveis para a avaliação de cultura organizacional sendo impossível englobar todos os fatores em um modelo e, ao adotar um modelo como base para uma pesquisa, provavelmente deixam-se de considerar atributos também importantes.

O Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (*The Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI*) foi desenvolvido por Cameron e Quinn (1999) e tem como base fundamental o Modelo dos Valores Competitivos ou Modelo dos Valores que Competem, segundo algumas traduções para “*Competing Values Framework*”. O modelo, inicialmente, é resultado de pesquisas sobre indicadores de eficiência em organizações, seguido de pesquisas sobre cultura, liderança, estrutura e processos de informação.

O Modelo dos Valores Competitivos é válido para diagnosticar e orientar o processo de mudança de uma cultura organizacional, pois abrange muitas das dimensões propostas ao longo das décadas, resultado de derivações empíricas e validadas, cujo objetivo está em alcançar um alto nível de congruência entre as categorias conhecidas e as categorias aceitas de como as pessoas pensam, valores, crenças e processos de informação nas organizações. Essas categorias têm sido propostas de forma independente por diversos psicólogos como Jung (1923), Myers e

Briggs (1962), McKennedy e Keen (1974), Mason e Mitroff (1973) e Mitroff e Kilmann (1978). (CAMERON; QUINN, 1999).

A primeira dimensão diferencia a eficiência pela ênfase em critérios como flexibilidade, discricção e dinamismo, e ênfase em critérios opostos, estabilidade, ordem e controle. A segunda dimensão diferencia a eficiência das organizações pela orientação interna, como integração e unidade, e orientação externa, como diferenciação e rivalidade. De acordo com a interpretação de Domenico et al. (2006), algumas empresas são eficazes pelo dinamismo, mudança e inovação, enquanto outras são eficazes pelo sistema tradicional de controle, ordem, previsibilidade, o que, apesar de ser contraditório, garante a eficiência dependendo do setor onde a empresa atua.

Estas duas dimensões opostas formam quatro quadrantes, como ilustra a figura 2.6, onde cada quadrante refere-se a valores e julgamentos que a organização faz do que parece ser bom, certo e apropriado para a organização.

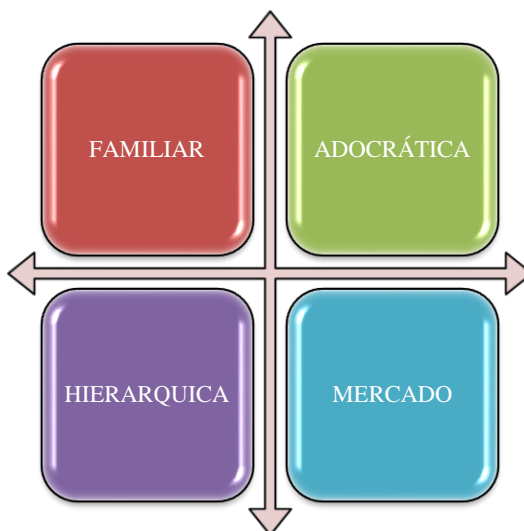


Figura 2.6 - Modelo dos Valores Competitivos
Fonte: Cameron e Quinn, 1999.

Nota-se pela Figura 2.6 que a distribuição das duas dimensões formam quadrantes contraditórios entre si, efeito que deu origem ao nome do modelo, Valores Competitivos.

Os autores salientam que o nome dos quadrantes não foi feito de forma randômica, as características dominantes das organizações permitiram identificar valores associados e, com base na literatura, foi possível nominar os quadrantes em: familiar, hierárquico, mercado e adocrática.

Pesquisas sobre o desenvolvimento de crianças (PIAGET, 1932), mapas cognitivos (HAMPTON-TURNER, 1981) e processos de informação (MITROFF, 1983) mostraram similaridade entre as dimensões geradas para a organização do cérebro e corpo na definição dos comportamentos humanos. (CAMERON; QUINN, 1999)

Portanto, a robustez das dimensões e a riqueza dos valores encontrados permitem definir cada quadrante como um tipo de cultura, base na qual o OCAI foi desenvolvido, conforme descrição a seguir.

Cultura Hierárquica

É caracterizada pela formalização e estruturação do local de trabalho, cujos processos padronizados orientam as atividades dos funcionários. Os líderes são eficientes, bons coordenadores e organizadores, e mantêm um bom funcionamento da organização. As preocupações a longo prazo conduzem à estabilidade, previsibilidade e eficiência. Regras e políticas formais mantêm a organização unida.

Cultura de Mercado

Refere-se a organizações que funcionam de acordo com o mercado. É orientada para o ambiente externo, focada em transações com constituintes externos, como fornecedores, consumidores, contratantes, licenciados, união e regulamentadores, sendo o objetivo principal atingir vantagem competitiva pela condução de transações. Ao contrário de uma cultura hierárquica onde o controle interno é mantido por regras e políticas formais, serviços especializados e centralização de decisões, a cultura de mercado opera, primariamente, por mecanismo do mercado econômico, principalmente por mudanças monetárias. Lucratividade, força de nicho de mercado, metas e cliente seguro são as bases dessa cultura organizacional que tem como valores centrais a lucratividade e a competitividade, alcançadas pelo posicionamento externo e controle.

Essa cultura pressupõe um ambiente externo hostil, os consumidores são exigentes, os líderes são difíceis e exigentes, focados na produtividade, visando como resultado, lucros. O que mantém a organização unida é a ênfase em vencer. A longo prazo a competitividade é alcançada por metas e objetivos. Os critérios de

sucesso são definidos pela fatia de mercado e penetração. Ultrapassar a concorrência e a liderança de mercado é importante.

Cultura Familiar

Organizações com este tipo de cultura se parecem mais com uma extensão familiar que uma entidade com fins lucrativos. Valores e objetivos são compartilhados, há participação e também individualidade, trabalho em grupo, funcionários envolvidos em programas, existência do compromisso corporativo, atividades de trabalho semiautônomas recebem recompensas para a equipe envolvida, círculos de qualidade estimulam os funcionários a sugerirem melhorias para desenvolvimento de suas atividades, desempenho da empresa e qualificação dos funcionários.

Uma das premissas é que o ambiente pode ser melhor administrado com atividades em grupo, desenvolvimento dos funcionários, parceria com cliente e desenvolvimento de ambiente de trabalho humano. A maior tarefa dos administradores é delegar e facilitar o compromisso, participação e lealdade, os líderes são vistos como mentores e até mesmo como parentes. O que mantém a organização unida é a lealdade e tradição, alto comprometimento. A ênfase da organização a longo prazo beneficia o desenvolvimento individual com elevada coesão e moral. Sucesso é definido em termos internos pelo clima organizacional.

Cultura Adocrática

A palavra adocracia ou adhocracia refere-se a temporário, adaptativo, especializado e dinâmico, como a organização de uma força-tarefa ou comissão especial.

As principais características são a inovação e o pioneirismo, com investimentos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e preparação para o futuro. A maior tarefa dos administradores é o empreendedorismo, criatividade e aparar arestas durante o desenvolvimento das atividades. É assumido que adaptação e inovação conduzem a novos recursos e rentabilidade; a ênfase está em criar uma visão de futuro, organizada e disciplinada.

2.2.2 Modelo Cultural de Denison

As pesquisas desenvolvidas por Denison tiveram como foco a dinâmica existente entre a cultura organizacional e a eficácia. Por meio de estudos de casos o autor associou o nível de envolvimento dos

recursos humanos com o desempenho das empresas e, ao longo de 25 anos de estudos, identificou traços de cultura organizacional que influenciam o desempenho das organizações.

Segundo Denison e Mishra (1995), as hipóteses que impulsionaram a formulação do modelo foram:

- O envolvimento é um traço cultural positivamente relacionado à eficácia;
- Consistência ou grau de integração normativa é um traço cultural positivamente relacionada à eficácia;
- Adaptabilidade ou capacidade de mudança interna é um traço cultural positivamente relacionado à eficácia;
- Senso de missão e visão a longo prazo é um traço cultural positivamente relacionado à eficácia;

Nesse modelo, a cultura organizacional é considerada uma variável, caracterizada por traços culturais e dimensão de valores relacionados a uma investigação específica, o desempenho organizacional. Dessa forma, o modelo identifica quatro traços culturais: adaptabilidade, inovação, consistência e missão.

Os traços de cultura “missão” e “consistência”, predicativos de rentabilidade, estão relacionados com indicativos de integração, direção e visão, enquanto os traços de “envolvimento” e “adaptabilidade”, predicativos de inovação, estão relacionados à flexibilidade, abertura e receptividade (DENISON et al., 2004). A Figura 2.7, apresenta o modelo de Denison para avaliação de cultura organizacional.

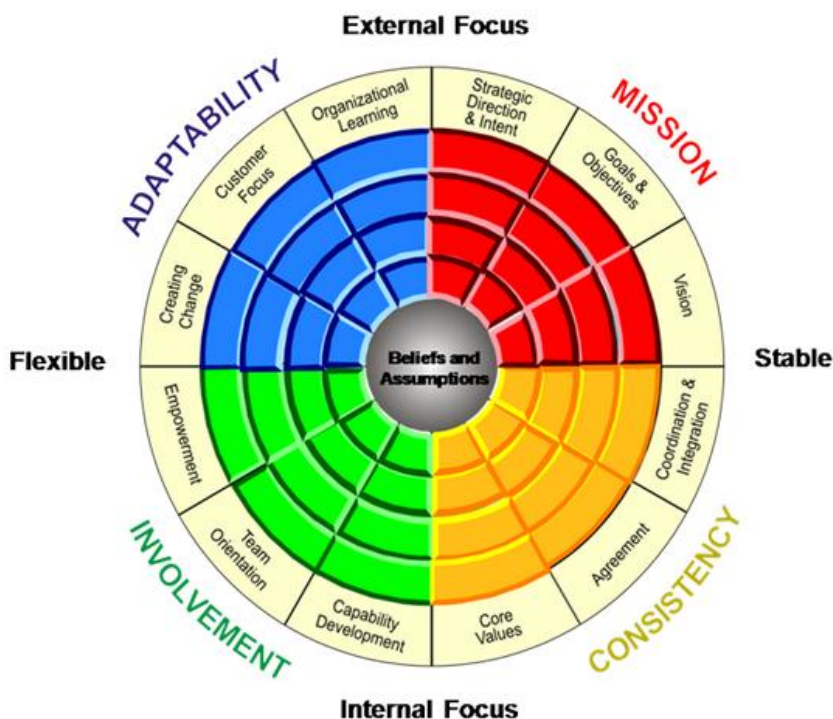


Figura 2.7 - Modelo Cultural de Denison
 Fonte: Denison et al, 2004.

- Adaptabilidade – Ironicamente, organizações mais integradas são, também, as mais resistentes a mudanças. Por isso, a integração interna precisa estar no contexto de adaptação externa. Organizações adaptáveis são movidas por clientes, assumem riscos, aprendem com os erros e têm capacidade para criar e mudar. São organizações em constante capacitação interna para oferecer produtos de qualidade para seus clientes;
- Envolvimento – Organizações eficazes capacitam seus funcionários, crescem juntamente com sua equipe e investem em capacitação em todos os níveis. Líderes e funcionários são comprometidos com suas atividades e sentem-se proprietários de partes da organização, participam de decisões e sabem que

suas atividades estão diretamente relacionadas aos objetivos estratégicos;

- **Consistência** – As organizações tendem a ser eficazes devido a existência de uma cultura sólida, consistente, integrada e coordenada. Os comportamentos estão relacionados a um conjunto de valores, o qual propicia consenso entre a equipe mesmo que hajam diferentes pontos de vista. A consistência é uma poderosa fonte de estabilidade e integração interna e resulta em atitudes comuns e grau de conformidade;
- **Missão** - As organizações de sucesso têm um claro senso de propósito e direção, que define metas, objetivos estratégicos e expressa uma visão de como a organização vai olhar para o futuro. Mudanças na missão ocasionam mudanças em diferentes aspectos da cultura organizacional.

2.2.3 Perfil de Cultura Organizacional – OCP

O modelo *Organizational Culture Profile* (OCP), desenvolvido em 1991 por Charles O'Reilly, Jennifer Chatman e David Caldwell, propõe o alinhamento entre os valores individuais e organizacionais para confirmar a importância do ajuste da pessoa à organização e orientar os processos de seleção de funcionários. Dessa forma, pode-se estabelecer um relacionamento com base nos interesses dos indivíduos e os interesses das organizações (GIUSEPPE, 2010).

No modelo OCP, revisado por Sarros et al. (2005), propõe-se que, além das expectativas individuais e organizacionais, a avaliação de cultura organizacional deve considerar a importância do ambiente externo nas percepções dos indivíduos. Assim, o modelo OCP revisado considera o diagnóstico de cultura organizacional com base na avaliação de fatores para o indivíduo (reconhecimento e apoio), organização (competitividade, inovação e desempenho) e ambiente externo (responsabilidade social e estabilidade).

O Quadro 2.1 apresenta os sete fatores de análise, para os quais 28 valores organizacionais caracterizam o diagnóstico de cultura organizacional.

Quadro 2.1 - Modelo OCP revisado – Fatores e Valores

Fatores	Valores
Competitividade	Foco na realização Ênfase em qualidade Distinção – ser diferente das outras pessoas Ser competitiva
Responsabilidade Social	Ser reflexiva/cautelosa sobre suas ações Boa reputação Ser socialmente responsável Clara filosofia de orientação
Apoio	Foco em equipes Compartilha informações livremente Foco em pessoas Colaboração
Inovação	Inovação Rapidez em obter vantagem das oportunidades Correr riscos/ousar Assumir responsabilidade individual
Reconhecimento	Justiça Oportunidade para o crescimento profissional Maior remuneração para alto desempenho Reconhecimento para alto desempenho
Desempenho	Expectativa por desempenho Entusiasmo para o trabalho Foco em resultados Ser muito organizada
Estabilidade	Estabilidade/constância Ser calma Garantia de emprego Baixo conflito

Fonte: Giuseppe, 2010, p. 26

Para a aplicação do modelo, os valores são avaliados quanto ao grau com que a empresa apresenta tais valores. A escala varia de +3 (mais se apresenta na empresa) a -3 (menos se apresenta na empresa).

O modelo OCP, assim como o OCAI, tem por objetivo identificar valores organizacionais relacionados à forma com que a organização se comporta e quais as características dominantes. Dessa forma, contribuem para avaliações sobre o cenário atual, indicando as percepções dos funcionários e permitindo aos gestores o planejamento de mudanças orientadas aos objetivos estratégicos traçados.

Entretanto, salienta-se que as características mais subjetivas de uma cultura organizacional, como os valores inconscientemente compartilhados e elementos simbólicos de uma cultura organizacional (heróis, mitos, rituais, linguagem, dentre outros) não são possíveis de serem avaliados por meio dos modelos quantitativos apresentados.

Reiman e Oedewald (2004) propuseram um modelo de avaliação de cultura organizacional constituído por quatro instrumentos de medida: medida dos valores do local de trabalho, medida das características psicológicas do trabalho, medida da percepção individual sobre a organização e medida da percepção sobre a atividade central da organização. O método contempla questões abertas e um questionário quantitativo com 95 itens. O estudo para a validação do instrumento teve a participação de uma empresa da indústria nuclear. Entretanto, de acordo com os autores, a abordagem pode ser utilizada em outros segmentos industriais, com garantia de uma avaliação detalhada sobre a cultura organizacional do objeto de estudo.

O setor da construção civil, assim como outros setores, iniciou pesquisas referentes à cultura organizacional a partir da industrialização dos anos 80. Nas pesquisas conduzidas por Liu (1999), nove artefatos são definidos para descrever a cultura do real estado profissional da construção de Hong Kong, como orientação do poder, orientação das regras e processos, orientação das pessoas, orientação dos resultados, orientação da inovação, foco interno *versus* externo, orientação da equipe, orientação dos clientes e orientação da comunicação.

Recentemente, Cheung *et al.* (2010), em um estudo direcionado para empresas que necessitam de contratos no setor da construção em Hong Kong, definiram sete fatores para identificar a cultura organizacional. Em ordem de significância: estabelecimento de metas e ações (i), orientação de equipe (ii), coordenação e integração (iii), ênfase em desempenho (iv), orientação para inovação (v), orientação para a participação dos membros (vi) e premiação (vii).

Apesar do estudo de Cheung *et al.* (2010) ter sido conduzido para o setor da construção, a aplicação do mesmo não limita uma profissão ou um tipo específico de organização, pois o modelo foi considerado mais abrangente que os estudos direcionados para a construção existentes na literatura. Entretanto, como o estudo foi realizado apenas em um local e com baixo retorno de questionários ainda requer análises futuras.

O Quadro 2.2, desenvolvido por Cheung *et al.* (2010), apresenta uma revisão sobre o conjunto de artefatos abordados por alguns modelos para avaliar a cultura organizacional. Neste, pode-se identificar que o

modelo proposto por Cameron e Quinn (1999) abrange grande parte dos artefatos propostos e que, de fato, o comprometimento da equipe e ações orientadas com metas claras são artefatos considerados pela maioria dos modelos revisados.

Quadro 2.2 - Elementos avaliados pelos modelos de cultura organizacional

N.	Artefatos de cultura organizacional	Descrição	Hofstede (1983)	Fulmer (1988)	Hansen e Wernerfelt (1989)	Woodcock (1989)	Bettinger (1989)	Denison (1990)	Cameron e Quinn (1999)	Liu (1999)	Coffey (2002)	Soma
1	Metas claras	As metas e objetivos desta organização são razoavelmente definidas e revisadas regularmente			*		*	*		*	*	5
2	Ações estão relacionadas com as metas	Tudo o que os funcionários fazem está direcionada para a realização das metas organizacionais	*		*		*	*	*		*	6
3	Abordagem clara para o sucesso	Os funcionários sabem bem o que devem fazer para o sucesso a longo prazo						*	*	*	*	4
4	Estimular o compartilhamento de informações	O compartilhamento de informações entre os departamentos é estimulada					*		*	*		3
5	Resolução efetiva de problemas internos	Problemas entre departamentos podem ser resolvidos efetivamente							*			1
6	Estimular a colaboração interdepartamental	Cooperação e assistência entre departamentos é fortemente estimulada						*	*		*	3
7	Compromisso dos membros com a equipe	Esta organização enfatiza a construção de uma equipe coesa e comprometida	*				*	*	*	*	*	6
8	Troca de idéias e opiniões amigavelmente	Funcionários que trabalham em um grupo são estimulados para o trabalho em equipe e trocam opiniões e idéias					*	*			*	3
9	Contribuição na ênfase de equipe	Esta organização enfatiza contribuições de equipe ao invés de contribuições individuais		*					*	*		3
10	Atmosfera verdadeira	Há uma atmosfera de verdade na organização	*				*			*		3
11	Aceita críticas e <i>feedbacks</i> negativos	Funcionários aceitam críticas ou <i>feedbacks</i> negativos sem ficar na defensiva					*					1
12	Ênfase em equipes responsáveis	Funcionários são estimulados a compartilhar responsabilidades por coisas erradas em seus grupos de trabalho					*					1
13	Funcionários são chamados a participam de decisões importantes	Funcionários são estimulados a ter alguma participação em decisões que tenham efeito em seus trabalhos					*		*	*		3
14	Funcionários participam em decisões criando processos	Esta organização permite aos funcionários participar em decisões criando processos					*		*	*		3
15	Valorização de idéias de funcionários	Esta organização valoriza idéias de funcionários de qualquer nível						*	*			2
16	Soluções alternativas são bem vindas	Funcionários são sempre estimulados a buscar melhores caminhos de fazer o						*	*	*	*	4
17	Estimular criatividade e idéias inovadoras	Funcionários são estimulados a ser criativos e inovadores							*	*	*	3
18	Aceitar novas ideias para sustentar a competitividade	Esta organização está disposta a ocasionalmente correr riscos para sair a frente dos concorrentes e responder bem as mudanças no ambiente de negócios							*	*		2
19	Alocar recursos para implementar idéias inovadoras	Esta organização ajuda os funcionários na obtenção de recursos necessários para implementar suas novas idéias						*	*		*	3
20	Explicitar padrões de desempenho	Esta organização mostra o conjunto de padrões de desempenho para seus funcionários					*		*	*		3
21	Orientação para melhoria de desempenho	Funcionários são treinados para que possam alcançar níveis melhores de				*		*	*	*	*	5
22	Ênfase no bom desempenho	Esta organização enfatiza fazer um bom trabalho				*			*	*		3
23	Reconhecer e premiar o desempenho dos funcionários	Desempenho dos funcionários são adequadamente reconhecidas e premiadas			*		*			*		3
24	Ênfase na premiação em vez de punição	É dado ênfase na premiação por sucessos em vez de punição por falhas					*					1
25	Premiação baseada em desempenho	Esta organização premia funcionários com base no desempenho			*		*					2
26	Reconhecimento justo	Funcionários são reconhecidos não pelo que sabem mas pelo que eles										0
Soma			3	1	4	2	14	10	17	15	10	

Fonte: Adaptado de Cheung *et al.*, 2010.

2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

Sendo os valores organizacionais os elementos mais citados e apontados como fundamentais para o entendimento da cultura organizacional, este item tem por objetivo fazer uma breve revisão sobre o tema e fundamentar um dos instrumentos utilizados nesta pesquisa.

A fonte da cultura em geral são as exigências universais do ser humano. Essas exigências são basicamente de três tipos: as necessidades biológicas do organismo, as necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e as necessidades socioinstitucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos (KLUCKHON, 1951; ROKEACH, 1973; SCHWARTZ; BILSKY, 1987, 1990). O indivíduo, para poder dar conta da realidade, tem que reconhecer essas necessidades e planejar, criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Essa satisfação, porém, deve acontecer através de formas aceitáveis para o resto do grupo. Desta forma, surgem os valores que são princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo (TAMAYO et al, 2000).

Como afirmado por diversos autores, os valores são constituintes fundamentais de uma cultura organizacional (FREITAS, 1994; DEAL; KENNEDY, 1988; HOFSTEDE, 1980; HOFSTEDE; NEUIJEN; OHAYV; SANDERS, 1990; PETERS; WATERMAN, 1982; SCHWARTZ; ROS, 1995; TAMAYO, 1998; TRIANDIS, 1994, 1995 apud TAMAYO; MENDES et al, 2000).

Ao longo de duas décadas de estudo sobre valores, Álvaro Tamayo, tem contribuído significativamente para o aprofundamento de instrumentos de pesquisa para estudos sobre valores pessoais, laborais e organizacionais. O autor participa de pesquisas sobre valores junto às referências internacionais sobre o tema, e torna o conhecimento desenvolvido, com aplicações em empresas brasileiras, reconhecido e validado perante a comunidade científica.

Segundo o autor, todos os indivíduos apresentam valores, os quais norteiam suas ações, seja em sua vida pessoal ou profissional, que podem ser definidos como:

(a) princípios ou crenças, (b) comportamentos ou estados de existência, (c) que transcendem situações específicas, (d) que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e (e) que são ordenados por sua importância. (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, p. 551 apud PORTO; TAMAYO, 2007).

Segundo o levantamento realizado em tese por Bedani (2008) sobre cultura, valores e práticas organizacionais, das 31 conceituações sobre cultura organizacional listadas pelo autor, 2/3 fazem referência ao termo literal valor ou expressões subjacentes ao tema.

Deal e Kennedy (1982) declaram que os valores constituiriam o alicerce da cultura organizacional. Mendes e Tamayo (2001) afirmam que os valores formam um instrumento importante para a compreensão da cultura organizacional, pois a cultura sustentaria o processo de socialização por meio do sistema de valores. Entretanto, apenas pela análise dos valores organizacionais não seria possível definir a cultura de uma organização em sua plenitude, mas seria possível compreender seus pilares fundamentais (BEDANI, 2008).

Para Katz e Kahn (1976), os valores, juntamente com os papéis e as normas, constam entre os principais componentes de uma organização, pois definem e orientam o funcionamento da mesma. Os papéis prescrevem e definem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas; as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores são as justificativas e aspirações ideológicas mais generalizadas. Os valores atuam como elementos integradores, no sentido de que são compartilhados por todos ou pela maioria dos membros organizacionais. Ott (1989), salienta que eles são centrais para a cultura organizacional. Essa posição dos valores é reforçada por Luthans (1995), ao vincular a força da cultura ao grau em que os indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Os valores são permanentes e resistentes, entretanto, passíveis de mudança diante das situações e contexto. Enquanto uma atitude ou uma crença pode mudar de acordo com uma informação, os valores necessitam de maior tempo de avaliação e julgamento para serem modificados. Assim, segundo Hilal (2003), os valores influenciam as crenças e atitudes. Por exemplo, a crença de que Paris é a capital culinária do mundo pode levar a uma atitude favorável com relação a

Paris para um indivíduo que valorize a comida. Dentre vários comportamentos, os valores interferem na percepção dos indivíduos.

Segundo Tamayo (2007), os valores organizacionais constituem um conjunto dentro do universo dos valores, sendo que uma organização expressa suas metas e destaca sua representatividade na sociedade e no mercado por meio dos valores. Para a escolha dos seus valores e da prioridade dada aos mesmos, a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus membros, particularmente dos fundadores e daqueles com maior poder de influência.

Segundo esse autor, as formas existentes de avaliar os valores organizacionais são constituídas por:

- Observação de documentos oficiais da empresa – o maior inconveniente dessa abordagem é que, frequentemente, existe incongruência entre os valores estabelecidos no papel e os que realmente são praticados;
- Média dos valores individuais dos membros da organização – nesta abordagem também é evidenciada a incongruência entre os valores praticados e os valores pessoais médios dos membros da organização;
- Percepção dos valores organizacionais predominantes pelos membros da organização – nesta abordagem é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos envolvidos ativamente no processo coletivo para identificar as prioridades axiológicas da organização. Essa abordagem tem sido desenvolvida particularmente no Brasil por Oliveira e Tamayo (2004), Tamayo (1996), Tamayo *et al.* (2000) e Tamayo e Gondim (1996).

•

A importância dos valores organizacionais, segundo Oliveira e Tamayo (2004) está em:

- Criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas;
- Construir a identidade social da organização, tornando-a distinta em relação às demais organizações.

Mendes e Tamayo (2001) complementam que os valores organizacionais atuam como mediadores nos conflitos por contribuir para a solução dos problemas da organização e, conseqüentemente, na garantia de sua sobrevivência. Assim, eles desempenham um papel importante no alcance dos objetivos organizacionais, bem como no atendimento das necessidades dos indivíduos.

Juntamente com sua equipe, Tamayo construiu e validou três escalas de medida com base na percepção dos trabalhadores para avaliar os valores da organização: A Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996), o Inventário de Valores Organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

A Escala de Valores Organizacionais de Tamayo e Gondim (1996) foi realizada através de um levantamento empírico onde os participantes, funcionários de instituições públicas e privadas, listaram cinco principais valores presentes em sua organização. Obteve-se uma lista de mais de 500 valores que, após análise, foi reduzida a 48 valores. Os resultados permitiram identificar cinco fatores característicos dos valores: eficácia/eficiência ($\text{Alpha} = 0,91$); relações interpessoais no trabalho e respeito ao servidor ($\text{Alpha} = 0,90$); gestão ($\text{Alpha} = 0,84$); e inovação ($\text{Alpha} = 0,70$). Os índices de confiabilidade (*Alpha de Cronbach*) são bastante satisfatórios.

O Inventário de Valores Organizacionais Tamayo *et al.* (2000) buscou suprir as limitações do primeiro instrumento e, com base na estrutura dos valores culturais proposta por Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999), estudada em vários países, elaborou-se um questionário. Os resultados permitiram confirmar as dimensões do modelo de referência. (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004)

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais está fundamentado nos 10 tipos motivacionais de valores pessoais do modelo de Schwartz (1992), devido ao fato dos autores acreditarem que existe uma relação entre os valores pessoais e os valores compartilhados pelo coletivo nas organizações. Os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações da pessoa, motivações que tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao ingressar na organização. Os autores recomendam o instrumento para que gerentes possam verificar os fatores culturais que orientam o cotidiano da área sob sua coordenação, promover mudanças visando ao maior ajustamento aos interesses dos trabalhadores, aumento de satisfação, e, talvez, incrementar a produtividade. (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004)

Para Schwartz (1992), os valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais: necessidades biológicas do indivíduo; necessidades sociais de interação; necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (Schwartz e Bilsky (1987); Schwartz (1996 *apud* OLIVEIRA; TAMAYO, 2004)). A partir dessas necessidades, o autor identificou os 10 tipos motivacionais de valores, os quais são:

- **Hedonismo** - Prazer e gratificação sensual para si mesmo;
- **Realização** - Sucesso pessoal obtido através de demonstração de competência;
- **Poder social** - Controle sobre as pessoas e os recursos, prestígio;
- **Autodeterminação** - Independência de pensamento, ação e opção;
- **Estimulação** - Excitação, novidade, mudança, desafio;
- **Conformidade** - Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros;
- **Tradição** - Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade;
- **Benevolência** - Promoção do bem-estar das pessoas íntimas;
- **Segurança** - Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo;
- **Universalismo** - Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

O estudo demonstrou que alguns tipos motivacionais dos valores expressam compatibilidade ou conflitos quando buscados simultaneamente. Na Figura 2.8, representa-se a organização dos tipos motivacionais dos valores.

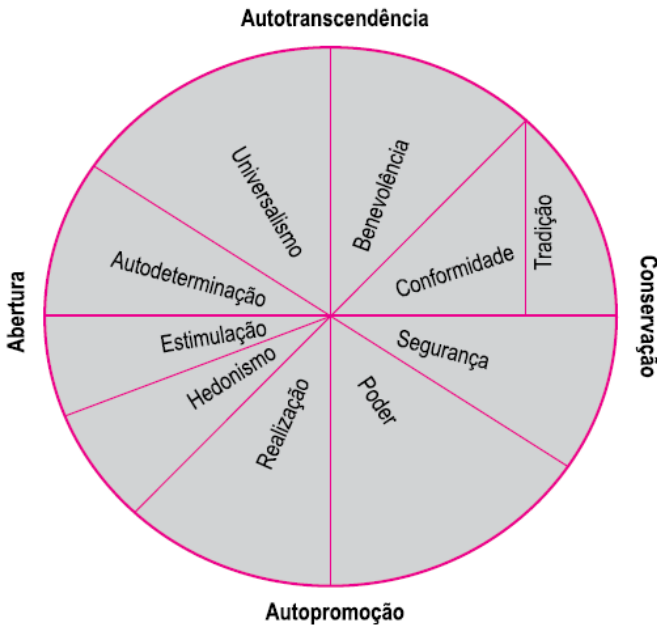


Figura 2.8 - Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores do modelo de Schwartz

Fonte: Oliveira e Tamayo, 2004, p 132.

A partir dos tipos motivacionais, duas dimensões foram identificadas:

- **abertura à mudança versus conservação** - valores que enfatizam pensamento e ação independentes (Estimulação, Autodeterminação e Hedonismo), propensão à mudança, e, contrariamente, valores que dão ênfase à autorrestrrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (Segurança, Conformidade e Tradição);
- **autopromoção versus autotranscendência** – apresenta na autopromoção os valores relativos aos tipos motivacionais Poder, Realização e Hedonismo, e na autotranscendência, os valores de Universalismo e Benevolência. Essa dimensão contrasta valores que privilegiam os interesses do indivíduo, mesmo à custa dos outros, em oposição à preocupação com o bem-estar dos outros e da natureza. Hedonismo está presente nas duas dimensões.

Com base nos 10 tipos motivacionais de Schwartz (1992), citados acima, Oliveira e Tamayo (2004) construíram o questionário do IPVO composto por 48 itens distribuídos em 8 fatores, apresentados no Quadro 2.3.

Quadro 2.3 - Fatores do IPVO e correspondência com os tipos motivacionais de valores

Fatores	Correspondência	Metas	Alpha
Autonomia	Autodeterminação, estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação	0,87
Bem estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem estar e a qualidade de vida no trabalho	0,87
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores	0,80
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado	0,80
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes	0,81
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.	0,75
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.	0,75
Preocupação com a coletividade	Benevolência, universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.	0,86

Fonte: Oliveira e Tamayo, 2004, p 137.

O valor de *alpha* corresponde a carga fatorial obtida na validação do instrumento, os valores muito próximos ao máximo 1 indicam maior confiabilidade na aplicação dos fatores para o objetivo proposto de diagnóstico, planejamento de processos de mudanças e outras atividades organizacionais. A seguir, a descrição dos autores Oliveira e Tamayo (2004) sobre os fatores:

- Fator 1 - Realização: agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, pela demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e para a permanência do empregado nesse contexto;

- Fator 2 - Conformidade: refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações;
- Fator 3 – Domínio: itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de status, controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado;
- Fator 4 – Bem-estar: preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho;
- Fator 5 – Tradição: preservação e respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma e funcionamento;
- Fator 6 – Prestígio organizacional: a organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos;
- Fator 7 – Autonomia: refere-se à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Há uma abertura para desafios;
- Fator 8 – Preocupação com a coletividade: este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.

Primeiramente, o referencial teórico apresentado neste capítulo teve por objetivo realizar um estado da arte das principais pesquisas desenvolvidas para definir o termo cultura organizacional e, após o reconhecimento do constructo, buscar as diferentes formas de avaliação e uso da teoria.

Posteriormente, buscou-se identificar as principais dimensões e elementos formadores da cultura organizacional para que pudessem ser selecionados os instrumentos orientadores do estudo para a avaliação de cultura organizacional. Os estudos sobre avaliação de cultura organizacional para o setor da construção civil ainda são recentes, porém, identificou-se o interesse em realizar pesquisas em diferentes países como forma de melhorar os aspectos gerenciais diante do cenário de expansão e internacionalização de mercados.

Desta forma, o referencial teórico possibilitou identificar que avaliações com ênfase nos valores organizacionais poderiam orientar comportamentos e atitudes e auxiliar os gestores no autoconhecimento sobre as organizações e os principais aspectos a serem aperfeiçoados.

3 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método científico adotado para a realização da pesquisa, o qual pôde ser definido após o referencial teórico e a identificação das abordagens e ferramentas existentes e compatíveis com os objetivos da pesquisa. Para a verificação dos pressupostos e contextualização do método, o mesmo tem como parte integrante a realização de um estudo exploratório, fundamental para a definição das abordagens. Assim, o capítulo aborda as características metodológicas, o desenho do método, apresentação dos instrumentos, limitações da pesquisa e, por fim, o processo do estudo exploratório.

3.1 DESENHO DA PESQUISA

A primeira descoberta a partir do referencial teórico, e que contribuiu para a definição do desenho da pesquisa, é a de que Cultura Organizacional não é um tema que apresente consenso entre as abordagens desenvolvidas. As análises quantitativas, desenvolvidas basicamente pela administração moderna, são severamente criticadas pela antropologia e psicologia, que argumentam a incomparável riqueza das abordagens qualitativas. Entretanto, de acordo com Carvalho (2008), autores da área da psicologia concordam com a validade dos métodos quantitativos exclusivamente para diagnósticos e mapeamento de perfil cultural.

Carvalho (2008) afirma que tanto as abordagens qualitativas quanto as quantitativas possuem valor para estudos de cultura organizacional, pois apresentam a informação sob diferentes perspectivas, e cabe ao pesquisador fazer a escolha de acordo com o tempo e objetivo da pesquisa. Fundamental para o estudo é identificar como cada abordagem pode contribuir para uma compreensão adequada e autêntica sob os valores e pressupostos básicos que permeiam a organização. Como sugestão, a combinação de três técnicas primárias (questionário, entrevista e observação participante) e duas técnicas secundárias (observação do ambiente e análise de documentos) pode oferecer uma larga variedade de possibilidades para os pesquisadores do tema.

Ainda para Carvalho (2008), a abordagem quantitativa apresenta dados aparentemente menos questionáveis devido a representação numérica e isenção de tendenciosidade do pesquisador. Contudo, a dimensão da realidade organizacional fica limitada ao modelo escolhido,

e variáveis de igual ou maior importância podem não ser contempladas na exploração. Da mesma forma, a abordagem qualitativa, apesar da riqueza dos dados, também apresenta pontos fracos, pois além de demandar muito tempo do pesquisador, pode apresentar um viés particular do mesmo pela subjetividade do método.

Martin e Frost (2001 apud FREITAS, 2007) exprimem, de forma menos conciliadora, que existe pouca vontade entre os pesquisadores em melhorar os métodos de pesquisa nessa área. Há uma luta pelo domínio intelectual sobre o tema e a preferência por metodologias culturais qualitativas, sendo que associar dados quantitativos poderia contribuir para a melhoria das análises (metanálises sistemáticas), generalizações teóricas e construção cumulativa do conhecimento acerca do constructo.

Fleury (1996), ao discorrer sobre as técnicas de investigação sobre o tema, cita que os métodos quantitativos podem ser usados para referendar diagnósticos, sendo utilizados por consultores como forma de reforçar as análises e recomendações. Logo, a opção de técnicas e instrumentos para a pesquisa sobre o tema está relacionada com a abordagem multidisciplinar existente. Segundo Fleury (1996), o referencial teórico é que será o definidor dos instrumentos e técnicas a serem utilizados, assim como o resultado que se pretende obter.

Neste contexto de divergências entre as abordagens para estudos de cultura organizacional, esta pesquisa buscou contemplar um método misto, com uso de uma abordagem qualitativa e quantitativa, para extrair a melhor contribuição de cada abordagem para a análise dos dados.

Os resultados encontrados para a cultura organizacional das empresas não foram relacionados com as características da cultura nacional nesta pesquisa, embora a relação seja enriquecedora e possa ser contemplada por trabalhos futuros.

Também salienta-se que, apesar do Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional – OCAI – fornecer dados sobre a percepção futura da cultura organizacional, cujo objetivo está em acompanhar processos de mudança organizacional em empresas, não foi objetivo desta pesquisa avaliar a tendência futura indicada pelos respondentes do instrumento. Assim, a avaliação de cultura organizacional apresentada está embasada no diagnóstico atual de configuração de cultura organizacional mencionado pelos participantes.

A Figura 3.1 ilustra os processos percorridos para definição do desenho da pesquisa.

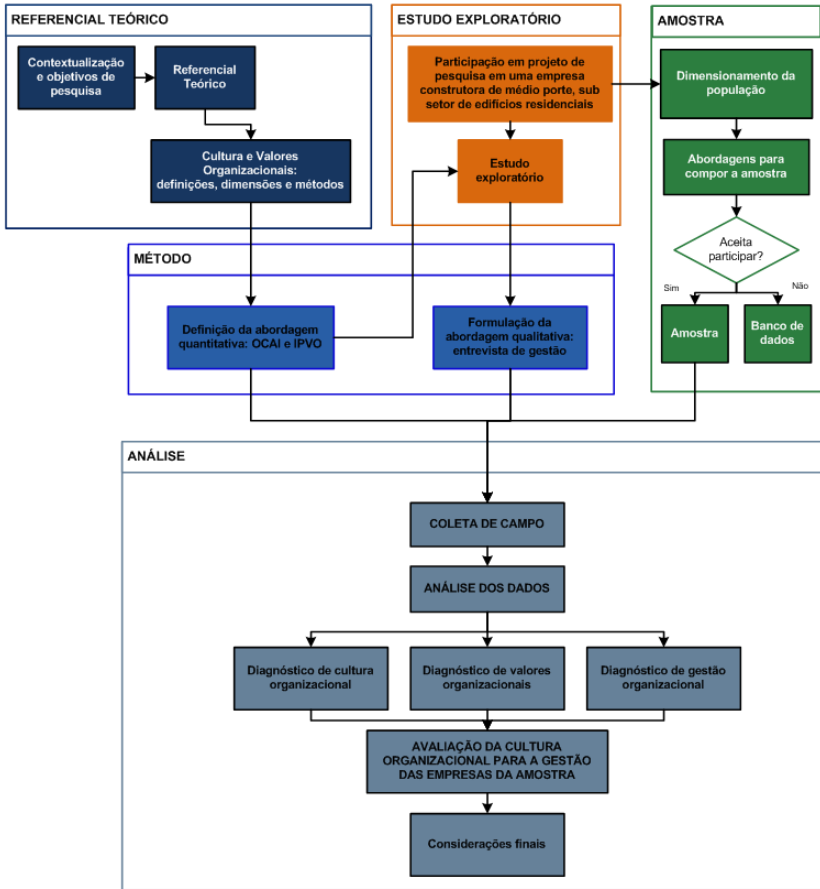


Figura 3.1 - Desenho da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A presente pesquisa é classificada como descritiva, pois, de acordo com Figueiredo (2008), tem por objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação direta.

O método de pesquisa adotado é classificado por Creswell (2010) como misto, por combinar o uso de abordagens qualitativas e quantitativas para melhorar a compreensão sobre o problema de pesquisa. A natureza do método misto, para esse autor, é decorrente da natureza interdisciplinar da equipe ou do tema e pelo reconhecimento dos ganhos proporcionados por ambas as abordagens.

Assim, segundo Figueiredo (2008), a pesquisa pode ser classificada como pesquisa quanti-qualitativa, por associar a análise matemática ou estatística à investigação dos significados subjetivos, como as relações humanas, e, como resultado, a obtenção de uma melhor compreensão do tema e interpretação dos dados obtidos.

De acordo com Severino (2007), quanto à natureza das fontes a pesquisa é de campo, pois a coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem.

Quanto aos objetivos a pesquisa é caracterizada como exploratória ou de campo, pois busca levantar as informações em um campo de trabalho delimitado e mapear as condições de manifestação do objeto de estudo.

De acordo com Figueiredo (2008), o estudo de campo valoriza o aprofundamento das questões propostas e, como consequência, pode ocasionar a reformulação dos objetivos. Para tanto, estuda-se um grupo, considerando-se sua estrutura no contexto, por meio do emprego de técnicas de observação direta das atividades do grupo e entrevistas para entendimento dos fatos ocorridos no mesmo.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Com o objetivo de avaliar a cultura organizacional de um grupo específico, o universo populacional da pesquisa foi formado por empresas construtoras de médio porte atuantes na construção civil, subsetor de edificações residenciais no município de Florianópolis, Santa Catarina. A delimitação de médio porte e subsetor de edifícios residenciais surgiu a partir da oportunidade em participar de um projeto

de pesquisa em uma construtora com tais características, viabilizando a realização do estudo exploratório apresentado no item 3.5.

Para a identificação do universo populacional, foi necessário realizar o levantamento das construtoras de Florianópolis e classificá-las quando ao porte e subsetor de atuação.

Inicialmente, estabeleceu-se contato com a Federação das Indústrias de Santa Catarina (FESC), Sindicato da Indústria da Construção Civil de Florianópolis (SINDUSCON) e Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura de Santa Catarina (CREA), para identificação dos dados disponíveis para classificação das empresas. A fonte primária de informações identificada como potencial foi o Catálogo Empresarial de Engenharia do CREA SC (2010), o qual apresenta as empresas registradas e atuantes, sendo possível realizar filtros de consulta no catálogo, os quais, para essa pesquisa, foram: 1 – Setor: Engenharia, 2 - Município: Florianópolis, 3- Categoria: Civil.

Obteve-se uma lista de 350 empresas de engenharia registradas no CREA, em Florianópolis, e atuantes na categoria civil. Nesta listagem encontravam-se empreiteiras, empresas de projetos, instalações, consultorias, escritórios de arquitetura, empresas de telecomunicações, instalações, concreteiras, estruturas, profissionais autônomos, entre outros. Assim, iniciou-se uma organização dos dados para posterior classificação.

Utilizando-se uma planilha de Excel como suporte, as construtoras e os meios de comunicação indicados foram organizados para posterior contato telefônico e classificação das empresas, conforme parâmetros a seguir. Apenas construtoras compuseram a lista das empresas, sendo descartadas as empresas que em seu nome indicavam área de atuação diferente de construtoras.

- Área de atuação: construção de edifícios residenciais, construção de edifícios comerciais, construção de residências ou loteamentos, infraestrutura ou estradas, obras públicas, obras de arte e outros;
- Porte: microempresa, pequena, média, média grande e grande, de acordo com a classificação de porte de empresas aplicáveis a todos os setores da indústria nacional do Banco Nacional do Desenvolvimento (2010), conforme quadro a seguir:

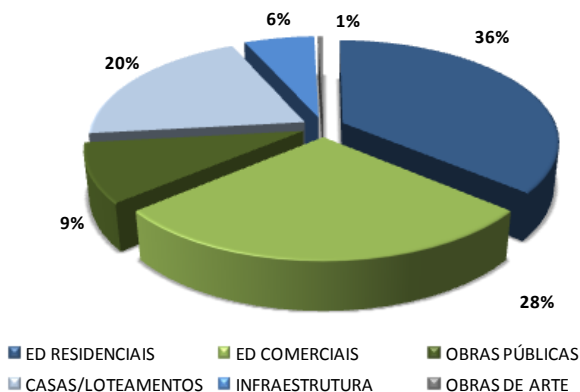
Quadro 3.1 - Critérios de classificação de porte de empresa

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões
Média empresa	Maior que R\$16 milhões e menor ou igual a R\$90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$90 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$300 milhões

Fonte: BNDES, 2010.

O levantamento preliminar para a classificação das empresas, realizado por contato telefônico, permitiu a classificação quanto às categorias de atuação e porte econômico das empresas construtoras de Florianópolis, assim como outras características do setor, que serão apresentadas no capítulo a seguir. De acordo com o levantamento, as construtoras de Florianópolis possuem como foco de atuação a construção de edifícios residenciais (36%) e comerciais (28%), seguido da construção de residências ou loteamentos (20%), obras públicas (9%), infraestrutura (6%) e obras de arte (1%), conforme o Gráfico 3.1. Salienta-se que uma empresa construtora pode participar de uma ou mais categorias.

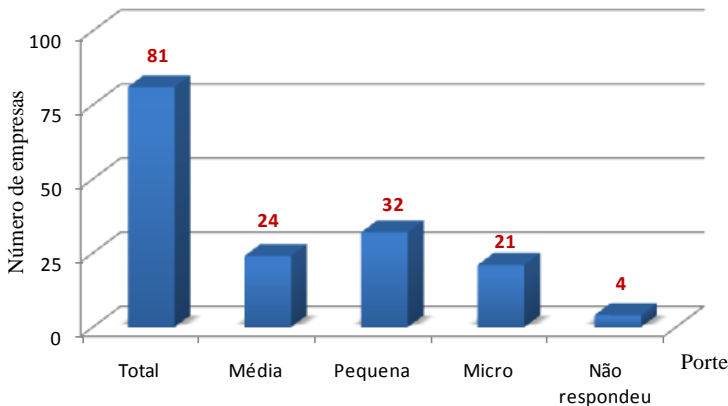
Gráfico 3.1 - Atuação das empresas construtoras de Florianópolis



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Em relação ao porte econômico, de acordo com a classificação do BNDES, as empresas foram convidadas a manifestar sob qual das faixas da classificação estavam inseridas. Logo, conforme o Gráfico 3.2, constatou-se que o setor de construção local apresenta empresas de micro (26%), pequeno (39%) e médio (30%) porte econômico. Não foram identificadas empresas de médio-grande e grande porte.

Gráfico 3.2 - Classificação de porte das construtoras de edifícios residenciais



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Dessa forma, o universo populacional pretendido para a pesquisa foi formado por 24 empresas construtoras de médio porte atuantes na construção de edifícios residenciais.

Sendo o número de empresas integrantes da população conhecido, e na busca por atender o objetivo da pesquisa em avaliar a cultura organizacional para um grupo específico (empresas construtoras de médio porte, subsetor de edifícios residenciais), foi calculado o tamanho da amostra necessária para obter um nível de confiabilidade de 95% nos resultados da pesquisa.

A população, por ser um número de elementos conhecido, é caracterizada como população finita, logo, de acordo com Montgomery e Runger (2009), estima-se o tamanho de uma amostra representativa da população por meio da fórmula:

$$n = \frac{(N * z^2_{\alpha/2} * p * q)}{(E^2 * (N - 1) + z^2_{\alpha/2} * p * q)}$$

Onde:

N = número de elementos da população = 24;
 E = margem de erro adotada para a pesquisa= 10%;
 p = percentual de ocorrência esperada, como não se conhece adota-se o valor de 50;
 q=distância 100-p;

Confiabilidade de 95%, $z_{\alpha/2}=1,96$

Logo, o tamanho da amostra com 95% de confiabilidade a um erro admitido de 10% totaliza:

$$n = \frac{(24 * 1,96^2 * 50 * 50)}{(10^2 * (24 - 1) + 1,96^2 * 50 * 50)}$$

$$n = 19$$

Por se tratar de uma população pequena ($N < 30$) e, considerando que algumas empresas poderiam não querer participar, todas as empresas foram convidadas a compor a amostra, uma vez que o número de elementos da população e o número calculado para a amostra significativa, de acordo com a fórmula acima, foram muito próximos.

Na tentativa de aproximação da amostra com o universo populacional, foram utilizadas diversas abordagens. Inicialmente, as empresas foram convidadas a participar por meio de contatos telefônicos para agendamento com representantes das empresas e explanação dos objetivos da pesquisa. Posteriormente, foram enviados convites formais via e-mail para os responsáveis indicados pelas recepcionistas das empresas. E, por fim, foram realizadas visitas pessoais às recepções das empresas na tentativa de expor aos responsáveis os objetivos da pesquisa e importância da participação para fins científicos.

As abordagens iniciaram em novembro e foram finalizadas em fevereiro, sendo possível, após as tentativas descritas, compor uma amostra de sete empresas colaboradoras da pesquisa, sendo uma o estudo exploratório realizado entre 2009 e 2010.

Assim, os resultados obtidos nessa pesquisa não representam a realidade das empresas construtoras de médio porte, subsetor de edifícios residenciais, mas sim das empresas participantes da amostra. Logo, as sugestões de melhoria para os processos de gestão foram fundamentados nas dificuldades encontradas pelas empresas participantes da pesquisa.

O método de pesquisa desenhado abrange uma entrevista semiestruturada com a direção e a aplicação dos instrumentos

quantitativos no nível estratégico (direção) e tático (funcionários de escritório). Previa-se a aplicação dos instrumentos quantitativos com todos os integrantes do nível estratégico e tático e, se possível, do nível operacional (funcionários do canteiro de obras).

Entretanto, diferenças foram constatadas em relação à formação do quadro funcional de canteiro de obras, pois algumas empresas mantêm funcionários próprios no canteiro de obras, enquanto outras subcontratam os serviços, sendo inviabilizada a coleta de dados no nível operacional. Apenas uma empresa, com funcionários próprios, permitiu que a pesquisadora fosse à obra e aplicasse o questionário. Porém, com a limitação de envolver apenas duas pessoas, as quais foram indicadas pelo responsável da obra por possuírem melhor nível escolar e desempenharem atividades administrativas na obra.

Assim, com a colaboração de sete empresas foram realizadas sete entrevistas, uma por empresa, e coletados 58 questionários, não configurando uma distribuição igualitária entre as empresas devido a estrutura organizacional apresentada no quadro 4.3. Embora esforços tenham sido realizados para abranger a totalidade do universo populacional para as análises da pesquisa, a mesma não tem por intuito generalizar os resultados para a classe, mas sim, identificar as características semelhantes entre as empresas da amostra.

3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos de coleta de dados selecionados têm por objetivo contemplar uma abordagem mista, ou seja, quantitativa e qualitativa acerca do tema cultura organizacional. O termo “abordagem” é, segundo Severino (2007), utilizado para designar um conjunto de metodologias, muitas vezes com diferenças epistemológicas.

3.4.1 Abordagem Quantitativa

A abordagem quantitativa foi composta pela combinação de dois instrumentos de pesquisa para a realização do diagnóstico de cultura organizacional: Inventário de Avaliação de Cultura Organizacional – OCAI, de Cameron e Quinn (1999), e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO, de Oliveira e Tamayo (2004).

O diagnóstico de cultura organizacional no setor da construção tem sido realizado com a utilização do OCAI por alguns pesquisadores

do W-112 CIB (Brockmann e Birkholz, (2006); Nummelin (2006); Oney-Yazici, Giritli *et al.* (2007); Li *et al.* (2008); Liu e Fellows (2008)). Com o objetivo de aperfeiçoar a pesquisa, agregou-se o IPVO por ser um instrumento nacional e validado para o entendimento dos valores organizacionais, elementos centrais de uma cultura organizacional.

Constatou-se a combinação desses instrumentos quantitativos nos estudos conduzidos por Domenico *et al.* (2006), onde o objetivo foi verificar a relação existente entre os perfis de cultura e os valores organizacionais. A amostra foi composta de 173 participantes de cinco empresas, área de informática, recursos humanos e administrativa.

Entretanto, o modelo proposto, conforme Figura 3.2, evidenciou apenas metade das correlações esperadas entre os valores e os perfis de cultura organizacional.



Figura 3.2: Relação entre tipo de cultura, dimensões bipolares e valores organizacionais

Fonte: Domenico et al. (2006, p 7).

Uma vez que o estudo citado não teve por objetivo diagnosticar o perfil cultural de uma classe, mas apenas provar a correlação entre perfil

e valores organizacionais, os autores concluíram que a utilização de uma amostra não homogênea (empresas de segmentos diferentes) pode ter contribuído para a comprovação parcial das correlações esperadas, sendo que empresas da mesma atividade podem apresentar semelhanças específicas.

A combinação dos instrumentos para esta pesquisa foi organizada conforme apêndice I, os quais foram aplicados, previamente, em 17 integrantes do Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres - CEPED UFSC - para identificar a compreensão da tradução do original OCAI em inglês, instruções iniciais, tempo para preenchimento, dificuldades, dúvidas e sugestões para melhoria antes da aplicação na população real.

3.4.1.1 Instrumento de avaliação de cultura organizacional – OCAI

Como apresentado no referencial teórico, esse instrumento busca identificar um perfil de cultura organizacional de acordo com a distribuição dos valores em quatro quadrantes. Uma empresa pode apresentar características de tipo de cultura familiar, adocrática, mercado e hierárquica, porém um tipo de cultura poderá ser dominante, com características dos principais valores. O instrumento também permite identificar a percepção de orientação de futuro com o objetivo de traçar estratégias de orientação de processos para a mudança organizacional desejada. Para o presente estudo, esse instrumento permitirá o diagnóstico de cultura organizacional, identificação de características dominantes e relações com variáveis de controle como cargo, tempo de empresa, idade, sexo e nível escolar.

Embora o instrumento acima citado colete dados para orientação de mudança organizacional, esse não será aprofundado nas análises por não ser objetivo desse estudo.

O OCAI propõe seis dimensões para a análise de cultura organizacional, identificadas por características dominantes, liderança organizacional, administração de empregados, lema organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso.

Para cada dimensão são propostas quatro alternativas A, B, C e D, as quais correspondem aos quadrantes de tipos de cultura familiar, adocrática, de mercado e hierárquica, respectivamente. O respondente atribui valores para as alternativas de forma que a soma das quatro alternativas por dimensão complete 100 pontos, sendo essa distribuição conhecida por escala ipsativa. Ao final, realiza-se a média para cada

alternativa, possibilitando a plotagem em um gráfico do tipo radar para a identificação do perfil de cultura dominante nos quadrantes.

O modelo OCAI tem como produto final a representação gráfica do perfil de cultura organizacional, pois, de acordo com a afirmação do estatístico John Tukey em 1977, ideias e entendimentos são melhor desenvolvidos quando os dados são apresentados graficamente, ao invés de análises sofisticadas de estatística ou matemática. (CAMERON; QUINN, 1999)

3.4.1.2 Inventário de perfis de valores organizacionais – IPVO

Esse instrumento foi construído com o objetivo de integrar os valores pessoais e valores organizacionais. Segundo os autores Oliveira e Tamayo (2004), quando as pessoas fundam ou ingressam numa organização já trazem consigo seu sistema de valores, fundamentando o pressuposto de que grande parte dos valores organizacionais é uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o ambiente organizacional. Simultaneamente, para subsistir a organização tem de reagir às exigências internas e externas, decorrentes, em grande parte, das necessidades e motivações das pessoas que a constituem. As exigências externas veiculam também necessidades e motivações dos clientes atuais ou potenciais da organização. Existe, portanto, uma similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais, o que fundamenta a base da construção do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004)

O instrumento classifica a integração dos valores em oito fatores: realização, conformidade, domínio, bem estar, tradição, prestígio organizacional, autonomia e preocupação com a coletividade, conforme Quadro 2.3.

Os oito fatores são formados por 48 itens, distribuídos aleatoriamente na forma de afirmativas, onde o respondente deve escolher entre as alternativas que variam entre “É muito parecida com minha organização” a “Não se parece em nada com minha organização”, assinalando um X na alternativa de sua escolha (ver questionário em apêndice).

A análise do resultado do IPVO pode ser realizada pela frequência, média e variância dos fatores do instrumento. No quadro 3.2, são apresentadas as afirmativas que compõem cada fator de valor.

Quadro 3.2 – Afirmativas dos fatores de valores do IPVO

Fator de Valor	Afirmativas
Realização	36. Para esta organização, planejar metas é essencial... 04. Esta organização valoriza a competência... 08. Esta organização acha que é importante ser competente... 20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem.... 24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades...
Conformidade	27. Esta organização acredita que as regras são importantes... 17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos... 28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização... 11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho... 34. Esta organização acredita que a cortesia é importante... 41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes... 43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer...
Domínio	18. Esta organização busca o domínio do mercado... 37. Esta organização acha importante ser competitiva... 45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades... 42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante... 10. É importante para esta organização ser rica... 39. O prazer, para esta organização, é obter lucros...
Bem Estar	32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados... 09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados... 14. Nesta organização, os empregados são premiados... 22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados... 48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado... 05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados...

Tradição	<p>31. Esta organização procura manter práticas consagradas...</p> <p>12. Esta organização preserva os costumes antigos...</p> <p>19. Esta organização evita mudanças...</p> <p>47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes...</p> <p>06. A tradição é uma marca desta organização...</p>
Prestígio	<p>25. Esta organização tem prestígio na sociedade...</p> <p>35. Esta organização tem influência na sociedade...</p> <p>07. Esta organização influencia outras organizações...</p> <p>33. Esta organização tem prestígio...</p>
Autonomia	<p>30. Para esta organização, é importante ser criativa...</p> <p>23. Esta organização valoriza empregados curiosos...</p> <p>13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados...</p> <p>29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho...</p> <p>40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada...</p> <p>26. Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente...</p> <p>01. Esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios...</p> <p>46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo...</p>
Preocupação com a coletividade	<p>03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade...</p> <p>16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa...</p> <p>38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação...</p> <p>44. Esta organização considera a lealdade importante...</p> <p>15. Esta organização acredita no valor da honestidade...</p> <p>21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes...</p> <p>02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização...</p>

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo, 2004.

3.4.2 Abordagem Qualitativa

Os instrumentos que englobam a abordagem qualitativa são entrevistas semiestruturadas e observações complementares extraídas do ambiente da empresa no momento da entrevista, como, postura no

agendamento e recepção, ambiente físico do escritório, consulta ao site da empresa e folders ou informativos sobre a empresa e empreendimentos.

A entrevista está direcionada a identificar as principais características da gestão das empresas e elementos culturais abordados pelos instrumentos quantitativos OCAI e IPVO, como forma de verificar aspectos da cultura, principalmente os valores organizacionais de acordo com o tipo de cultura e aumentar o campo para as análises. Alguns elementos culturais, não explicitados nos instrumentos quantitativos, puderam ser enfatizados por meio da entrevista, como rituais, cerimônias, símbolos, mitos, heróis, normas, dentre outros, os quais podem estar relacionados à estrutura de organização da gestão.

O roteiro da entrevista foi resultado de um estudo exploratório realizado em uma construtora, na qual atividades relacionadas à gestão empresarial foram desenvolvidas, conforme será exposto no item 3.6. Assim, a partir do entendimento dos processos gerenciais de uma construtora, a qual possui as características da população definida, foi possível identificar os principais questionamentos sobre a gestão a serem contemplados pela entrevista.

Dessa forma, em relação à gestão, o entrevistado foi convidado a discorrer sobre:

- Histórico da organização: ano de fundação, perfil do fundador, evolução da empresa, momentos marcantes, motivos pelos quais os momentos foram importantes;
- Estrutura organizacional: estrutura física, organização dos setores, estrutura hierárquica, organograma;
- Ambiente de trabalho: clima de trabalho, relacionamento entre os funcionários, comunicação interna, formalidades, regras, padrões, normas, símbolos, controle do tempo;
- Liderança: organização da liderança, participantes dos processos de decisão, formulação de estratégias, sucessão da diretoria, principais indicadores, objetivos estratégicos, planejamento estratégico, características dos líderes, ferramentas de controle, prioridades ou necessidades para desempenhar uma boa gestão;
- Administração de recursos humanos: processo de seleção, integração, desligamento, benefícios para os funcionários, atividades de lazer; regras, padrões ou normas, dentre outros aspectos.

- Considerações sobre a qualidade dos produtos e serviços: importância manifestada para os programas da qualidade (ISO/PBQP-H), benefícios, decisões sobre o assunto;
- Critérios de sucesso: atribuições do sucesso, desafios e mudanças necessárias;
- Causas pelas quais a empresa permanece unida, sólida;
- Valores: aspectos que a organização tem em comum, como são transmitidos, ensinados, comunicados.

As entrevistas realizadas com a direção tiveram duração aproximada de uma hora, com suporte do equipamento de gravação de voz para posterior transcrição e análise.

Segundo Bardin (2008), em uma entrevista a subjetividade está muito presente, pois permite ao entrevistado exprimir o seu próprio sistema de pensamentos, de valores e de representações, os seus processos cognitivos, as suas emoções, a sua afetividade e afloração de seu inconsciente. Assim, a principal dificuldade em análise de entrevistas está no paradoxo criado pela individualidade dos entrevistados, em como inferir algo sobre uma realidade representativa de uma população, sem denegrir a equação particular dos indivíduos.

Para a análise dos dados das entrevistas, a técnica utilizada é a sugerida por Bardin (2008), onde se identifica uma grelha de categorias temáticas para a análise do conteúdo por meio da investigação do que cada indivíduo tem em comum com os outros e, como produto final, permita inferências de representações do coletivo.

Essa abordagem teve por objetivo melhorar a análise dos resultados do perfil de cultura organizacional obtidos com os instrumentos quantitativos e, mesmo que de forma muito superficial, buscar entendimentos e observações sobre a estrutura e o funcionamento das empresas participantes do estudo.

3.5 ESTUDO EXPLORATÓRIO

De acordo com Hair Júnior *et al* (2003), o estudo exploratório tem por objetivo identificar ou refinar problemas de pesquisa e pode ajudar a formular ou testar estruturas conceituais. Nesse tipo de estudo, o pesquisador coleta dados por meio de um grupo focal, entrevistas ou observação de comportamentos e eventos. Ou seja, conhecer a variável de estudo no contexto na qual esta se insere.

Os benefícios de um estudo exploratório, segundo Hair Júnior *et al.* (2003), são:

- A discussão fornece clareza de pensamento pela expressão das proposições da pesquisa, logo ajuda a formular hipóteses;
- Auxiliar na identificação dos atributos importantes de uma situação;
- Auxilia a mensuração de elementos futuros, pois fornece uma definição operacional de um conceito;
- Identifica padrões a serem utilizados;
- Identifica as principais fontes de dificuldades dos participantes;
- Identifica novas ideias;
- Testa o conceito das ideias pela previsão das reações e refinamento das ideias.

Neste contexto, o estudo exploratório teve por objetivo principal identificar e testar os temas abordados na entrevista sobre a gestão das empresas construtoras, sendo um pré-teste para melhorar, adequar e interpretar os resultados dos instrumentos quantitativos previamente à aplicação em todas as empresas da amostra.

O estudo exploratório foi viabilizado pelo projeto de pesquisa “Mudança da cultura na gestão empresarial de empresas construtoras”, financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, e inscrito no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisadora integrou a equipe do projeto, juntamente com um pós-doutorando e uma mestranda.

Logo, durante um período de um ano e meio, entre abril de 2009 a junho de 2010, os pesquisadores desenvolveram o projeto com a participação de uma empresa de construção civil de médio porte, subsetor de edifícios residenciais, em Florianópolis, sendo possível agregar conhecimento sobre o processo de gestão e funcionamento da construtora.

O projeto propunha a aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho, *Balanced Scorecard* – BSC – para o aperfeiçoamento e mudança sistêmica do processo de gestão da empresa.

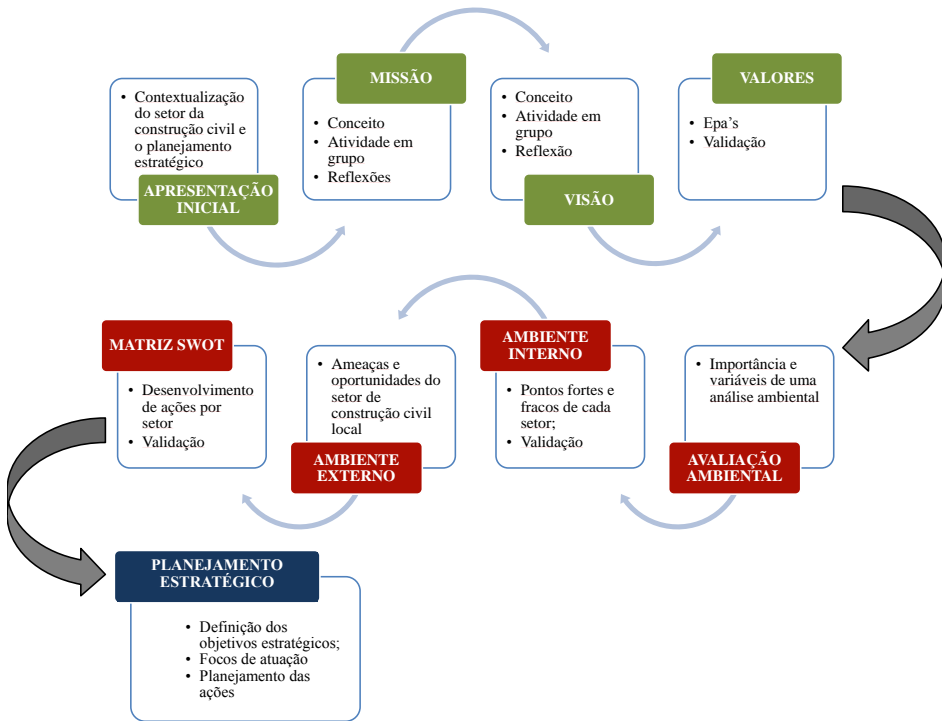
Inicialmente, entre os meses de abril a dezembro de 2009, realizaram-se atividades semanais de controle de produtividade de serviços em canteiro de obra, com objetivo de atender a solicitação da empresa em fornecer dados de produtividade, até o momento não conhecidos, e necessários para o processo de orçamentação das obras. Nesta fase, o contato com a equipe operacional das obras foi constante, sendo possível observar o contexto e relações de trabalho.

Em março de 2010, iniciaram-se as atividades preliminares para a aplicação do BSC. Com o objetivo de criar o mapa de objetivos estratégicos, a equipe de pesquisadores, neste momento um pós doutorando e a presente mestranda, iniciaram o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, cujas etapas estão apresentadas na Figura 3.3.

Por definição, a direção da empresa formou uma comissão participativa para as atividades do planejamento estratégico, formada pelo diretor geral, diretor adjunto, engenheiro geral, analista da qualidade, gerente de vendas e analista financeiro.

Para a formulação da missão e da visão, o diretor da empresa solicitou que todos os funcionários do setor administrativo escrevessem sua sugestão de qual seria a missão e a visão da empresa. Para isso, a equipe de pesquisadores formulou um exercício escrito, no qual, após a definição teórica e exemplos de missão e visão, os funcionários foram convidados a dar sua opinião de qual seria a missão e visão para a empresa. O assunto foi debatido pela comissão para definição e validação dos mesmos.

Figura 3.3 - Processo do planejamento estratégico desenvolvido



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Na etapa de identificação dos valores organizacionais a técnica de contextualização, utilizada na metodologia de Análise de Multicritério de Apoio a Decisão – MCDA, foi incorporada com o objetivo de refinar o processo de identificação dos valores. Desta forma, a direção foi convidada a discorrer sobre assuntos considerados importantes para construir o universo de preocupação da empresa, desde a sua fundação. Esse processo foi gravado, para posterior interpretação dos pesquisadores sobre as preocupações manifestadas.

Com a preocupação de manter a imparcialidade, as perguntas a seguir foram iniciadas com a expressão “Fale-me sobre...”

- O que se espera com o desenvolvimento desse Planejamento Estratégico?
- A melhor situação que poderia acontecer com o desenvolvimento do planejamento estratégico?
- A pior situação que poderia acontecer?
- O que se espera mudar?
- O que se espera manter?
- Algo a ser evitado pela empresa?
- Algo a ser repetido pela empresa?
- Algo a ser estimulado na empresa?
- O que mantém ou garante sucesso à empresa?
- Qual já foi a melhor situação da empresa? Teve algum motivo específico? Algo que impulsionou isso?
- E o pior momento da empresa?
- Algo que a empresa já fez e que não voltaria a fazer?
- Algo que já fez e que voltaria a fazer?
- O que é mais importante para a empresa? Para seus funcionários? Clientes? Diretores?
- Principais virtudes, qualidades ou valores considerados pela empresa?"

Esta técnica é conhecida por Elementos Primários de Avaliação – EPAs, os quais, segundo Ensslin *et. al* (2010), são características ou propriedades do contexto que o entrevistado julga impactar em seus valores. Por meio da discussão, por vezes redundante, o próprio entrevistado cria a contextualização do seu universo de preocupações, manifesta suas percepções, julgamentos e interpretações, expressando sua realidade e valores considerados importantes no contexto.

Após esse processo, as gravações foram ouvidas pelos pesquisadores para a identificação e listagem dos pontos de preocupação e, a seguir, apresentados para validação pelo entrevistado. Dessa forma, foram identificados os valores organizacionais compartilhados na empresa na interpretação do diretor. A técnica mostrou-se bastante satisfatória, pois após a validação do entrevistado, os valores identificados foram apresentados aos demais integrantes do processo de planejamento estratégico para verificação da identificação com os mesmos. Assim, as principais preocupações manifestadas pelo entrevistado (diretor) foram consensuadas pelos demais integrantes e, dessa forma, considerados valores compartilhados.

A análise ambiental dos pontos fortes e fracos foi realizada individualmente com os setores: direção, engenharia, compras, contabilidade, financeiro, departamento pessoal, recepção, aluguel, qualidade, tecnologia da informação e canteiro de obras, onde a atividade reuniu mestres e coordenadores de serviços no próprio canteiro de uma das obras.

Posteriormente, houve a avaliação da direção sobre as manifestações e sugestões dos funcionários dos setores da empresa. Nesta fase, algumas melhorias pontuais foram realizadas frente a questões conflituosas de relacionamento interno e também foi possível verificar a presença dos valores organizacionais identificados na etapa anterior.

De forma geral, houve grande envolvimento dos funcionários da empresa durante a análise ambiental, a qual teve duração de aproximadamente dois meses desde a identificação dos pontos fortes e fracos e relacionamento da Matriz Swot.

Os produtos finais do Planejamento Estratégico fornecido para a empresa foram o Plano de Implementação das Ações do Planejamento Estratégico e o arquivo de apresentação final sobre o histórico e produtos de cada etapa desenvolvida. O projeto foi interrompido nesta fase, não sendo possível iniciar as atividades do Balanced Scorecard – BSC.

Assim, o período das atividades nessa empresa permitiu a formulação da abordagem qualitativa e aplicação dos instrumentos de forma preliminar. O roteiro de entrevista está apresentado no item 3.4.2.

Os resultados estão apresentados, juntamente com as demais empresas integrantes da amostra, no Capítulo 5 – Análise de Dados. Porém, segue a apresentação dos instrumentos quantitativos para verificação dos valores identificados na atividade de planejamento estratégico.

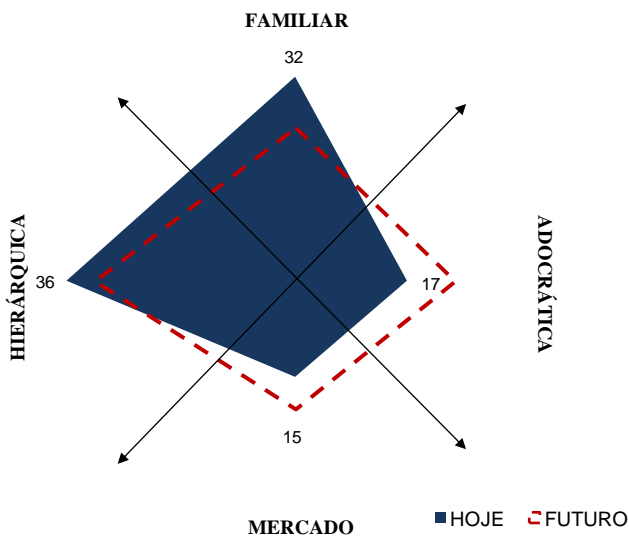
Os valores organizacionais definidos no Planejamento Estratégico, foram:

- Excelência e honestidade ao cliente;
- Honestidade e transparência nas relações;
- Credibilidade;
- Qualidade do produto;
- Pontualidade no cumprimento dos prazos;
- Flexibilidade para negociação;
- Compromisso com funcionários e clientes;

- Inovação e melhoria contínua;
- Eficiência;
- Decisões participativas;
- Comprometimento.

O diagnóstico de cultura organizacional, conforme Gráfico 3.3, apresenta o domínio da cultura hierárquica e familiar, ou seja, o foco de preocupação está relacionado ao desenvolvimento dos processos internos e integração de equipe. Dessa forma, a empresa busca a eficiência por meio da qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Gráfico 3.3 - OCAI – estudo exploratório



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

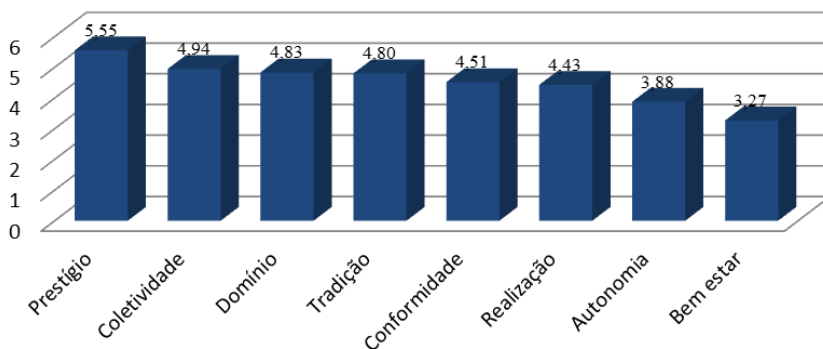
Características percebidas na empresa que confirmam os resultados:

- Padronização dos processos internos da empresa, certificação em PBQP-H e ISO 9001:2000. O sistema de gestão da qualidade foi instalado por determinação da direção para que os

- processos ocorram de forma sistêmica e com garantia da qualidade;
- Investimento da estrutura física da empresa para melhor alocar os setores;
 - A empresa busca manter uma equipe de funcionários com baixa rotatividade, o que é percebido pelo orgulho com que os funcionários expressam o tempo de colaboração com a empresa, em geral mais de dez anos, e pela manutenção dos salários acima da base local;
 - A liderança mantém um bom relacionamento interno e comunicação direta com os funcionários dos setores, como forma de manter o controle ao mesmo tempo em que compartilha responsabilidades e autonomias. Como exemplo, pode-se citar a forma participativa com que as atividades do planejamento estratégico foram desenvolvidas, sendo as decisões tomadas pelo grupo, sendo que a equipe sentia-se bastante à vontade para expressar as dificuldades e sugerir melhorias diretamente para a direção;
 - O ambiente de trabalho é agradável, descontraído, as pessoas conversam e circulam livremente, sem imposições de regras formais ou controle rígido de horários. O uniforme de trabalho é opcional para o escritório e obrigatório para o canteiro de obra e a empresa propicia momentos de descontração e relacionamento com os funcionários por meio das comemorações de finais de ano e aniversários;
 - O processo de recrutamento e seleção é realizado por meio de indicação, entrevistas com o responsável pelo setor ou diretamente com a direção;
 - A principal característica do fundador, e presente na empresa, é a simplicidade nos relacionamentos internos e credibilidade com o cliente (entrega da obra sempre no prazo).
 - A qualidade do produto entregue é a principal preocupação de todos.

Os valores organizacionais identificados no planejamento estratégico foram evidenciados no perfil de cultura organizacional, conforme as descrições acima, e, também, pelo Gráfico 3.4 de valores organizacionais.

Gráfico 3.4 - IPVO – estudo exploratório



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O “prestígio organizacional” demonstra o reconhecimento que a empresa possui na sociedade devido a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, sendo estes resultados da organização interna.

A “preocupação com a coletividade” demonstra a preocupação em manter uma equipe sólida, satisfeita com seus salários e de baixa rotatividade.

O “domínio” é expresso pela característica da liderança em manter o controle sobre o funcionamento dos setores por meio da comunicação direta e participação das decisões em conjunto com os setores. Entretanto, uma das principais lacunas gerenciais evidenciada está na ausência de uso de ferramentas de controle, suporte para gestão, uso de indicadores para a tomada de decisão e acompanhamento de desempenho.

O fator de valor “bem estar”, percebido como o de menor concentração de esforços, reflete a ausência de um setor de recursos humanos focado em atividades como avaliação de competências, planos de aumento de satisfação interna, momentos de lazer, dentre outros.

Logo, o estudo exploratório contribuiu para a definição dos instrumentos e avaliação da cultura e valores organizacionais. Como resultados, identificaram-se potencialidades de melhoria relacionadas ao estímulo do pensamento estratégico, definição dos critérios de sucesso, ênfases estratégicas e criação de um setor de recursos humanos para a gestão dos conflitos gerados pela tendência de crescimento da empresa.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa buscou identificar as referências de conceitos e metodologias para o constructo cultura organizacional, como forma de não cometer incongruência com os diversos campos da ciência que abordam o tema. Entretanto, sabe-se que em uma pesquisa não é possível atender a todas as variáveis intervenientes no tema, mas sim definir aspectos a serem atingidos na realidade do contexto.

Assim, consideraram-se fatores limitantes da pesquisa:

- A multidisciplinaridade do tema;
- A dificuldade em encontrar pesquisas sobre a cultura organizacional na construção civil nacional, inviabilizando comparações e embasamentos;
- A participação das empresas de forma pouco receptiva para a composição da amostra, pois apesar das diferentes abordagens e esforços para a aproximação com o universo populacional não foi possível atingir o pretendido. Dessa forma, os resultados dessa pesquisa refletem a realidade de um grupo de empresas locais, porém, a metodologia utilizada pode ser aplicada em estudos futuros para possíveis comparações e complementações.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os dados e resultados da pesquisa. Inicialmente são apresentadas as principais características do setor da construção civil em Florianópolis, perfil dos respondentes e das empresas construtoras participantes do estudo. A análise dos dados consiste na avaliação dos resultados dos instrumentos quantitativos (OCAI e IPVO) associados aos resultados qualitativos (entrevista semiestruturada). Por fim apresenta-se uma análise dos valores organizacionais e as contribuições da avaliação de cultura organizacional para a gestão das empresas construtoras.

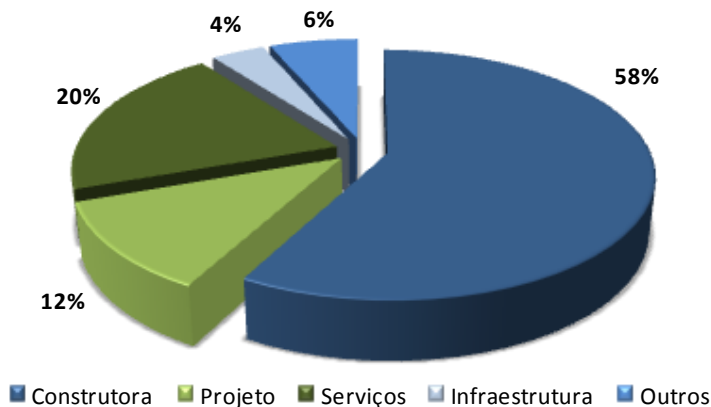
4.1 CARACTERÍSTICAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE FLORIANÓPOLIS

O levantamento preliminar para dimensionamento do universo populacional, apresentado no item 3.3, teve por objetivo identificar e classificar as empresas construtoras de Florianópolis quanto à área de atuação e ao porte econômico. As informações permitiram construir uma configuração, sob alguns aspectos, do cenário do setor.

De acordo com o Catálogo Empresarial 2010 (CREA SC) para a área de Engenharia, município de Florianópolis e categoria Civil foram identificadas 350 empresas cadastradas. As empresas que indicavam em seu nome uma área de atuação diferente de construtora, como por exemplo, concreteiras, prestadoras de serviços, consultorias, projetos, escritórios de arquitetura, entre outras, não foram contabilizadas.

Assim, a listagem utilizada para a classificação das empresas quanto ao porte e área de atuação foi constituída por 233 empresas, das quais 135 (58%) foram classificadas como construtoras, conforme o Gráfico 4.1, a seguir.

Gráfico 4.1 - Área de atuação das empresas



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

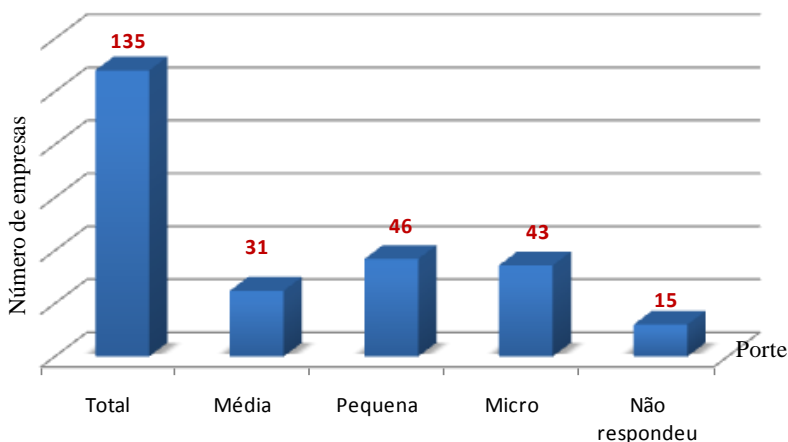
A classificação “serviços” representa 20% (47 empresas) e está composta por serviços de consultoria, avaliação e perícia, orçamentos, cálculo estrutural, instalações, reformas, pintura, gesso, impermeabilização, cimenteiras, pré moldados, entre outras.

Empresas especializadas em “projetos” totalizam 12% (27 empresas); empresas de pavimentação e terraplenagem compõem a classificação “infraestrutura” com índice de 4%, e; os 6% classificados como “outros”, são formados por empresas que não quiseram responder, telefone não foi encontrado ou abrange profissionais autônomos sem atividade permanente.

Conforme apresentado pelo Gráfico 3.1, item 3.3, a maioria das empresas, 58%, atua como construtoras de edifícios residenciais e comerciais, do restante, 20% atuam no mercado de construção de residências, condomínios e loteamentos, 9% em obras públicas, 6% são construtoras que também realizam serviços de infraestrutura, e 1% fazem obras de arte (pontes e elevados).

Em relação ao porte econômico das empresas, constatou-se que a maioria é de pequeno (46 empresas) e micro porte (43 empresas), sendo 31 de médio porte e 15 não responderam, conforme Gráfico 4.2. Não foram evidenciadas empresas de porte médio-grande e grande no mercado local.

Gráfico 4.2 - Porte econômico das empresas construtoras



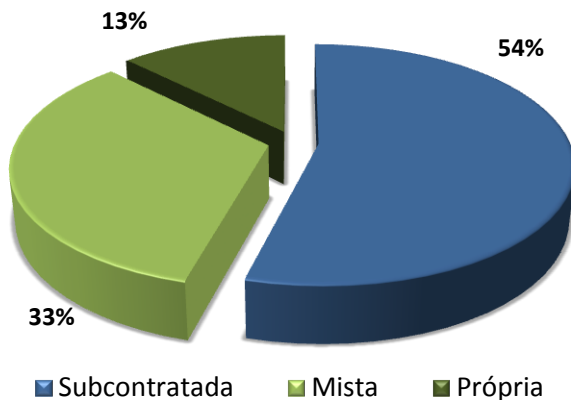
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Com base na classificação das empresas, foi possível identificar as empresas de médio porte que atuam na construção de edifícios residenciais, conforme apresentado no Gráfico 3.2, item 3.3. Assim, o universo populacional foi composto por 24 empresas.

Como informações complementares sobre as médias empresas construtoras de edifícios residenciais, os gráficos, a seguir, apresentam respectivamente a forma de contratação dos funcionários do canteiro de obras (Gráfico 4.3) e o nível de certificação no Programa Brasileiro de Produtividade e Qualidade no Habitat - PBQP-H (Gráfico 4.4).

A estratégia mais adotada pelas empresas, 54%, refere-se à subcontratação dos funcionários do canteiro de obras, ou seja, a contratação de empreiteiras para a execução total da obra. A classificação mista corresponde a 33% e compõe as empresas que possuem funcionários próprios para a execução das obras, mas necessitam contratar empreiteiras para completar o quadro de funcionários. E por fim, apenas 13% das empresas mantêm um quadro funcional próprio, dimensionado para a execução das obras, sem a necessidade de contratação de serviços terceirizados para completar a equipe.

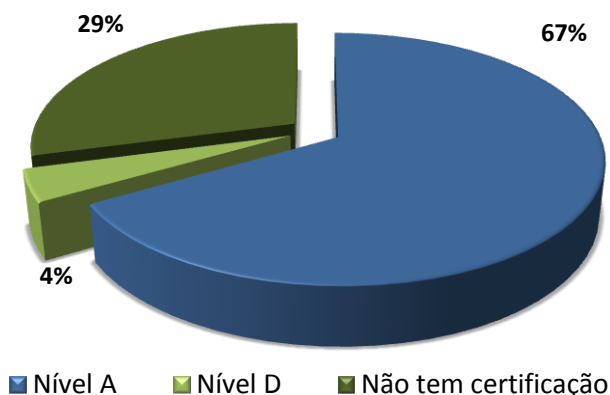
Gráfico 4.3 - Composição do quadro de funcionários de canteiro de obras das médias empresas



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Em relação à certificação no PBQP-H evidencia-se que a maioria das empresas, 67%, possui a certificação em nível A, as quais, frequentemente, também apresentam a certificação ISO 9001. Entretanto, 29% das empresas de médio porte não desenvolveram o programa de qualidade ou não efetuaram as auditorias de manutenção do certificado no prazo, acarretando na perda do certificado, e 4% possuem nível D de certificação.

Gráfico 4.4 - PBQP-H das médias empresas

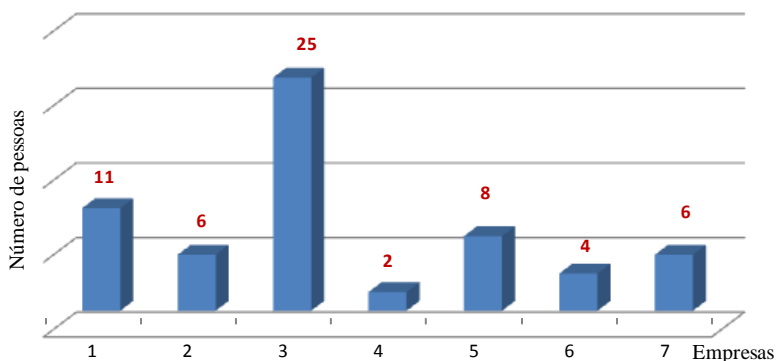


Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

4.2 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA

Participaram desta pesquisa sobre cultura organizacional na construção civil de Florianópolis, 62 pessoas, das quais sete (diretores) participaram da abordagem qualitativa e 58 da abordagem quantitativa, sendo que três pessoas (diretores) participaram de ambas as abordagens. No Gráfico 4.5, ilustra-se o número de pessoas participantes para cada empresa, as quais estão identificadas pelos números de 1 a 7.

Gráfico 4.5 - Número de participantes do estudo por empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

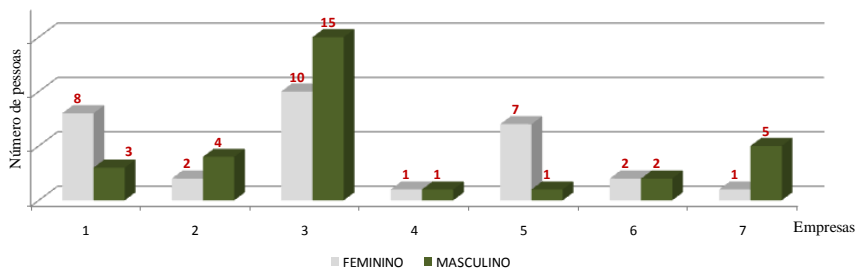
Solicitou-se às empresas que os diretores e funcionários administrativos participassem da abordagem quantitativa e, se possível, pudessem ser entrevistados os funcionários no canteiro de obras para o preenchimento dos instrumentos quantitativos.

Entretanto, apenas a empresa “1” permitiu que dois de seus funcionários em uma das obras participassem, as demais empresas permitiram que os instrumentos fossem distribuídos apenas aos funcionários de escritório. A empresa “1” permitiu que dez funcionários do escritório preenchessem o instrumento, os quais foram instruídos quanto ao preenchimento e objetivo da pesquisa. Desta forma, não foi possível distribuir os instrumentos quantitativos a todos do nível tático nesta empresa.

Conforme será apresentado no Quadro 4.2, item 4.3, as empresas 1, 2 e 5 mantêm um quadro funcional de canteiro de obras, mesmo que subcontratem serviços especializados ou empreiteiras para complementar a demanda quando necessário. As demais empresas, 3, 4, 6 e 7, mantêm apenas a estrutura administrativa de escritório e profissionais responsáveis pelo acompanhamento dos serviços terceirizados em obra.

A distribuição dos sexos em relação ao número de entrevistados por empresa pode ser visualizada no Gráfico 4.6.

Gráfico 4.6 - Sexo dos participantes por empresa



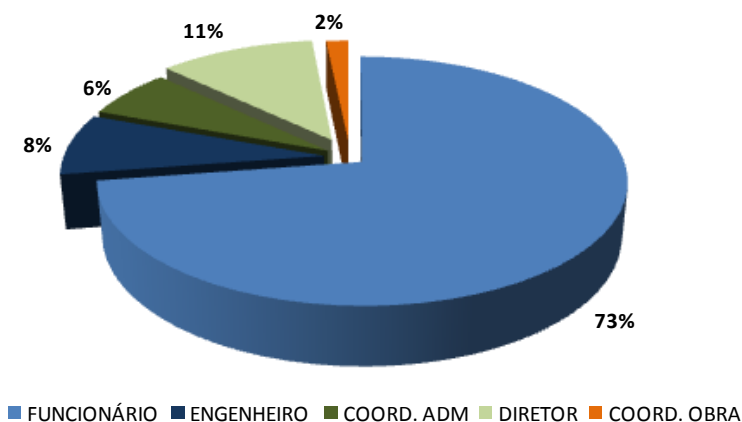
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Constatou-se a presença igualitária entre homens e mulheres participantes da pesquisa, sendo 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino. De acordo com o Sistema Nacional de Emprego - SINE/SC (2011), a participação das mulheres no mercado de trabalho catarinense representou 43,6% em 2010, sendo que o número de mulheres

contratadas na construção civil brasileira cresceu 44,5%, entre 2007 e 2009.

Em relação ao cargo dos participantes da pesquisa, conforme o Gráfico 4.7, nota-se que a maioria foi composta de funcionários de escritório (73%), seguido de 8% de engenheiros, 6% coordenadores administrativos, 11% diretores e apenas 2% de coordenadores de obra. A ausência de funcionários de canteiro de obras, participantes desse estudo, foi influenciada pela tendência de subcontratação dos serviços de obra, sendo esta uma limitação para que os funcionários de canteiro de obras participassem do estudo, pois participam aleatoriamente do ambiente organizacional podendo não incorporar todos os valores, crenças e pressupostos da cultura da empresa.

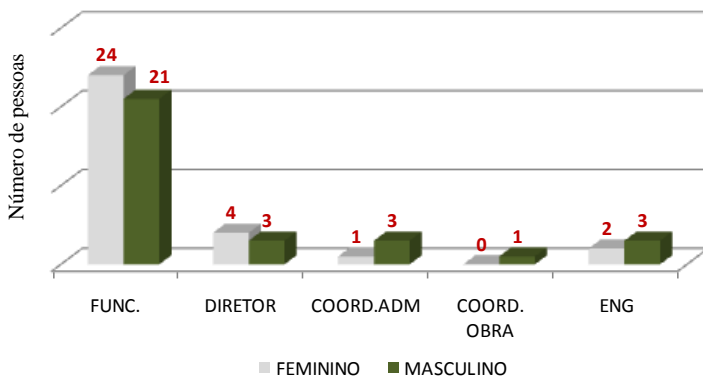
Gráfico 4.7 - Distribuição dos cargos



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A distribuição dos cargos pelo sexo pode ser visualizada no Gráfico 4.8, a seguir, onde mulheres e homens apresentam igualdade na ocupação dos cargos nas empresas do estudo.

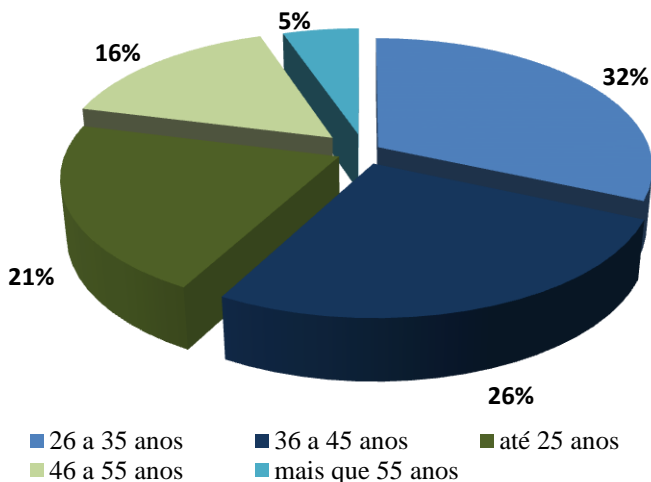
Gráfico 4.8 - Distribuição dos sexos por cargo



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Em relação à idade dos participantes da pesquisa nota-se, conforme o Gráfico 4.9, a concentração de jovens atuantes no setor, pois, 32% possuem entre 26 e 35 anos de idade e 21%, até 25 anos, os quais ocupam os cargos de funcionários e engenheiros. Os cargos de direção e coordenação, assim como funcionários administrativos, são ocupados pela faixa etária entre 36 e mais de 55 anos de idade, sendo 26% entre 36 e 45 anos, 16% entre 46 e 55 anos, e 5% mais de 55 anos de idade.

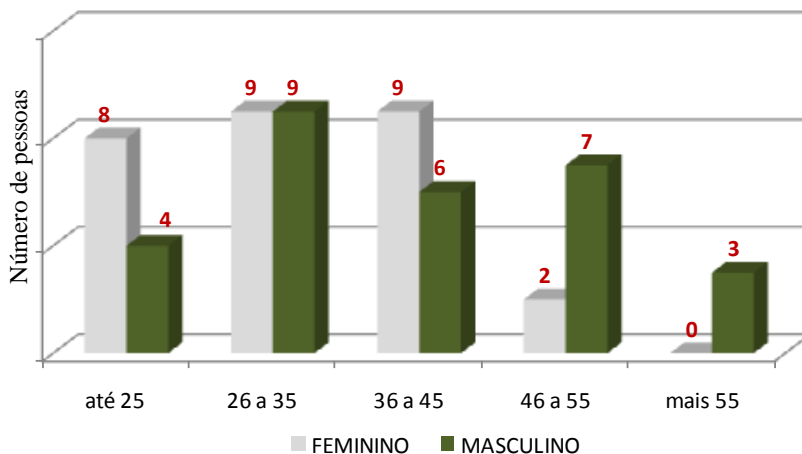
Gráfico 4.9 - Distribuição etária dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

No Gráfico 4.10 é apresentada a distribuição dos participantes por sexo e faixa etária. Percebe-se que as mulheres da amostra ocupam as classes mais jovens.

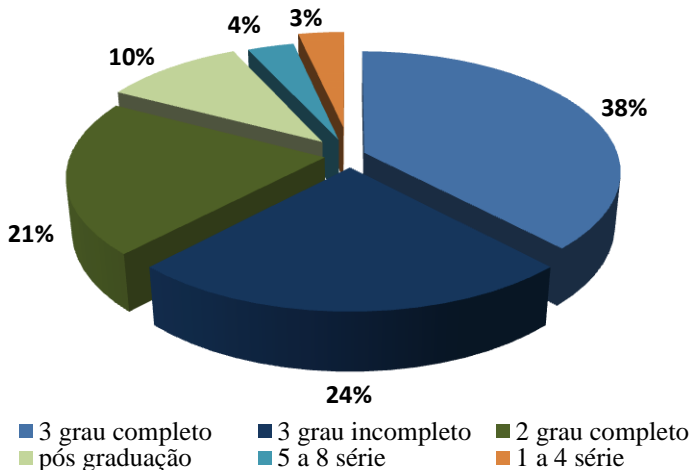
Gráfico 4.10 - Distribuição sexo e faixa etária dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Em relação ao nível escolar, os funcionários de escritório, diretores e coordenadores administrativos, em geral, concluíram ou estão concluindo o ensino superior, ou seja, apresentam o 3º grau completo (38%) ou incompleto (24%), ou concluíram o segundo grau (21%), sendo as principais áreas cursadas de administração, ciências contábeis e engenharia. Coordenadores administrativos e engenheiros desenvolveram cursos de pós graduação (10%) em gestão de pessoas, gestão da construção e finanças, e 7% dos funcionários administrativos possuem até o ensino fundamental, conforme o Gráfico 4.11.

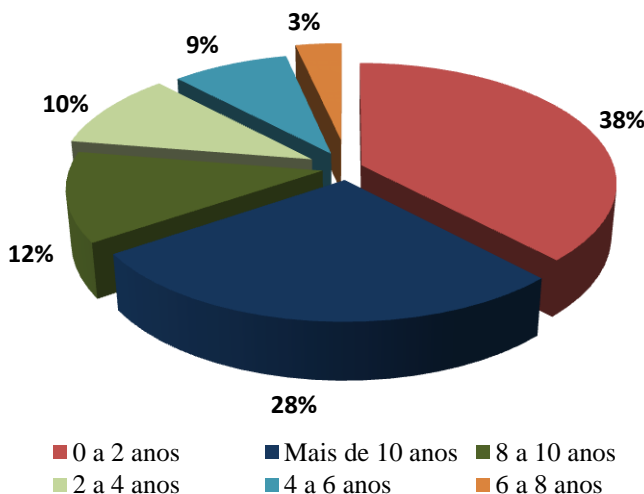
Gráfico 4.11 - Nível escolar dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

No Gráfico 4.12 apresenta-se a distribuição dos participantes do estudo por tempo de empresa, sendo que 38% dos participantes possuem entre 0 a 2 anos de empresa e, entre 2 e 8 anos de tempo de empresa, totalizam 22% dos funcionários. Entretanto, evidenciou-se que 40% tem entre 8 e mais de 10 anos (28% e 12%) de tempo de empresa, caracterizando uma baixa rotatividade para os cargos de escritório da construção civil, contraditoriamente à característica de constante rotatividade para as atividades de canteiro de obras. Os cargos de maior tempo de casa são ocupados por diretores e coordenadores administrativos.

Gráfico 4.12 - Tempo de empresa dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

4.3 CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A amostra é composta por sete construtoras de médio porte, atuantes na construção de edifícios residenciais. Apesar da semelhança quanto ao nicho de atuação e porte econômico, as empresas apresentam estratégias diferentes, principalmente quanto à estrutura organizacional. Assim, com o objetivo de caracterizar e entender o contexto das empresas, solicitou-se, como questão inicial da entrevista semiestruturada, que os entrevistados descrevessem o histórico das empresas: ano de fundação, sociedades, áreas de atuação, principais marcos e mudanças organizacionais. A seguir, o histórico de cada empresa.

Empresa 1

A empresa faz parte de um grupo familiar muito tradicional e empreendedor atuante em diversas atividades comerciais em Florianópolis, desde 1955. Em 1975, o grupo iniciou atividades no setor da construção civil e, em 1993, a empresa entrevistada foi fundada. O fundador, de origem alemã, aos 77 anos, permanece atuante na empresa

no cargo de Presidente e visita as obras todas as manhãs. Juntamente com seus quatro filhos, realiza a gestão da empresa, cada qual na direção de um setor: direção geral, direção de projetos, direção de vendas e direção financeira e pós-vendas.

Empresa 2

A empresa iniciou suas atividades em 1976, com a construção de uma residência, porém, com muitas dificuldades financeiras. Em 1978, construía casas e loteamentos e, em 1984, o primeiro edifício, com 32 unidades e 2.110,00 m². A partir de 2000 passou a ser considerada uma empresa sólida e reconhecida na construção de edifícios residenciais e comerciais, com obras de alto padrão e com mais de dez andares. Desde 2006, a empresa é dirigida pelos filhos do fundador, na posição de diretor geral e diretor adjunto, sendo o fundador membro do conselho para a tomada de decisões estratégicas. O atual diretor iniciou suas atividades na empresa aos 14 anos de idade como *office boy* e, gradativamente, atuou no setor financeiro, compras, pagamentos e diretor adjunto entre 2003 e 2006. A família é de descendência alemã e francesa. Quanto ao nível escolar, o fundador não possuía formação técnica, o diretor atual é administrador de empresas e o diretor adjunto graduando em engenharia civil. De acordo com o atual diretor a empresa teve uma evolução crescente, consolidando-se no mercado no decorrer de seus empreendimentos, sendo a fase inicial de formação da empresa o momento destacado como o mais difícil. A principal diferença entre os estilos de liderança do fundador e do diretor atual está atribuída às fases financeiras da empresa: o fundador mais conservador e cauteloso em seus investimentos e o diretor atual vivencia a estabilidade financeira e credibilidade no mercado, permitindo o investimento em ideias inovadoras e oferta de diferenciais em seus empreendimentos.

Empresa 3

A empresa, inicialmente do ramo de materiais de construção, foi fundada por dois primos em 1979. Posteriormente iniciaram as atividades no setor de imóveis, com participação de licitações, obras públicas, conjuntos habitacionais de baixa renda e pequenos edifícios. Como atividade paralela a empresa atuava na coleta e destino final do lixo de Florianópolis e municípios vizinhos, de onde vinha boa parte da receita da empresa. Em 1992, os primos desfizeram a sociedade e a construtora passou a ser dirigida pelo atual diretor, cuja gestão é compartilhada entre a família, de origem portuguesa, esposa e duas filhas. O momento destacado como marcante na empresa foi a

difficuldade financeira vigente no Plano Collor e a cisão da sociedade dos primos. Atualmente, estão em período de ascensão na construção de edifícios residenciais e comerciais, apesar das incertezas da construção civil a cada troca de governo, como destaca uma das diretoras. O perfil do fundador é definido como empreendedor, pela busca constante de novos negócios, oportunidades, foco na localização dos imóveis, credibilidade, pulso firme, ético e justo nas negociações. Segundo a diretora, as características marcantes do fundador e também diretor geral é o que faz a empresa dar certo.

Empresa 4

Em 1988, iniciaram a construção de pequenas obras, mas a empresa só veio a ser efetivada em 2003. O fundador, após a formação em engenharia civil, foi contratado por uma empresa no interior do Estado e, após 2003, regressou a Florianópolis para continuar as atividades da empresa na construção civil. Há um ano a empresa optou por manter apenas a equipe de escritório e terceirizar os serviços de canteiro de obra, sendo este um momento marcante para a empresa. O fundador é de origem italiana e alemã, de perfil exigente, cobrador, com foco no desempenho polivalente da equipe e uma gestão enxuta, como prefere definir. O destaque da empresa está na reciclagem dos resíduos da obra, reutilização dos materiais e inovação nas atividades operacionais, segundo o fundador, a obra precisa se industrializar, pois há 35 anos a construção civil está da mesma forma, mesmo sistema construtivo, programas da qualidade sem eficácia, não melhora o processo com tecnologias e soluções para fornecedores e construtores. A empresa tem um volume anual de obra em torno de cinco mil m² e, atualmente, estão com três obras em andamento.

Empresa 5

A fundadora, e também diretora geral, trabalhou por 12 anos em empresas da construção experientes no mercado, nas quais foi estagiária, atuou no departamento pessoal, gerência financeira, financiamentos e vendas. Durante o curso de serviço social procurou empregos na área, mas diante a dificuldade de ofertas procurou outros setores e, assim foi estagiária de uma construtora, começando a desenvolver o interesse pelo setor. A iniciativa em criar uma empresa surgiu em 2001, após a construção independente de um edifício de oito andares. A empresa mantém em torno de oito pessoas no escritório, dois engenheiros em obras e parte da equipe do canteiro de obras, aproximadamente 80 funcionários, cuja meta é ter, em breve, a equipe inteira própria para

manter a qualidade e controle dos serviços. Desde a fundação, a empresa cresce sem sobressaltos, realizam duas obras por ano, em torno de 20 mil m², cada. A filosofia da empresa é aprimorar a cada obra, porque os momentos do mercado são diferentes e é preciso estar sempre qualificado e especializado para atender os clientes, oferecer um produto com garantia, com necessidade mínima de manutenção, e garantir os fornecedores e parcerias. A fundadora é de origem alemã, criativa, ativa e determinada a aprender, inclusive a escolha do nome da empresa foi algo destacado por ela, cuja tradução do latim significa deixar feliz, dar um presente para o outro, e em palavras da diretora, “nada melhor que dar um imóvel para alguém morar”. De acordo com a fundadora, as pessoas têm que fazer aquilo que gostam, porque o trabalho é uma missão, tem que ter paixão pelo que se faz.

Empresa 6

A atual construtora, da década de 90, é a mais jovem de todas as empresas que a família, de origem espanhola, já teve. A característica empreendedora dessa família fez com que tivessem sociedade com indústria cerâmica, consultoria, empreiteira, terrenos e loteamentos, imobiliárias, construtoras, entre outras. Desde a fundação, a empresa permanece com dois diretores e uma estrutura administrativa enxuta, aproximadamente 12 funcionários. Um momento competitivo e importante para a construtora foi entre 2000 e 2001 onde passaram a atuar no mercado de incorporação, fato que coincidiu com as perspectivas de mudanças no Plano Diretor Municipal, aumento das exigências ambientais, exigências sobre os critérios construtivos, assim como a presença de empresas entrantes valorizadas, o que dificultou o cenário de comercialização das empresas locais. Um momento positivo ocorreu nos últimos dois anos quando mudaram a estratégia de construir de forma individualizada para estabelecer parcerias nas edificações e, desta forma, puderam somar competências com empresas jovens, com maior flexibilidade e menos estresse. A construtora está comprometida com a qualidade, constroem com a filosofia de como se fossem morar, e de fato todos os membros da construtora moram em obras que construíram, e seguem rigorosamente a legislação. Realizam, em média, uma construção por ano e incentivam obras de arte e paisagismo em seus empreendimentos.

Empresa 7

Em 1969, o fundador da atual construtora, iniciou suas atividades como empreiteiro e, após três a quatro anos no mercado, juntamente

com um sócio, abriu a construtora. A sociedade permaneceu até 1977, e após essa primeira cisão, uma nova sociedade foi criada, durando até 1996. Após a segunda cisão, a esposa e os dois filhos do fundador passam a participar da empresa, sendo esta a organização atual. O fundador participa ativamente no acompanhamento das obras e possui experiência na construção, pois desde os 14 anos ajudava seu pai como servente de pedreiro e pedreiro, e esse conhecimento é o que faz do fundador uma representação de segurança e estabilidade. A visão estratégica da definição da obra para cada local também é uma característica do fundador, cujos filhos tentam seguir. Um momento difícil para a empresa foi o início, marcado por bastante trabalho. A implantação do programa da qualidade, a partir de 2000, trouxe a padronização e melhoria para a empresa, com mudanças relevantes na manutenção da empresa. Até o momento, construíram oito empreendimentos, já realizaram obras públicas, mas atualmente atuam somente na construção de edifícios residenciais. O setor financeiro da empresa é coordenado por um dos filhos do fundador, formado em engenharia civil, e o segundo filho, formado em administração, é responsável pelo acompanhamento das obras, compras e administração de pessoal. A empresa tem uma estrutura enxuta, com aproximadamente 20 funcionários administrativos, entre engenheiros, técnicos e almoxarife, sendo os serviços de canteiro de obra terceirizados.

No Quadro 4.1 apresentam-se as principais características do perfil dos entrevistados nas empresas.

Quadro 4.1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Cargo	Diretor projetos	Diretor geral	Gerente	Diretor geral	Diretor geral	Diretor geral	Diretor adm
Sexo	Fem	Mas	Fem	Mas	Fem	Fem	Mas
Idade	~45	~30	~30	~40	~40	~65	~40
Formação	Artes plásticas	Adm.	Adm.	Eng.	Serviço social	Direito/Econ.	Adm.
Tempo de empresa	20 anos	12 anos	5 anos	8 anos	10 anos	20 anos	20 anos
Fundador?	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Fundador é da família do entrevistado?	Pai	Pai	Pai	-	-	-	Pai

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Em resumo, as empresas foram fundadas pelos próprios entrevistados ou pelo pai dos mesmos, os quais permanecem na empresa de forma ativa ou como membros do conselho de diretoria. Desta forma, as empresas da amostra ainda não realizaram sucessão ou ainda estão na primeira sucessão entre a família fundadora. Duas empresas (4 e 5), ainda recentes no mercado e com fundadores em atividade, não acreditam que a sucessão será familiar e não planejaram a respeito.

Os cargos da direção na amostra são ocupados por mulheres e homens com formação superior, sendo administradores ou das mais diversas profissões, e, a maioria, possui mais de 8 anos de tempo de empresa.

As principais divergências encontradas nas empresas quanto à estrutura organizacional, derivam da decisão estratégica de manter quadro de funcionários no canteiro de obra próprio ou terceirizado. Tal decisão orienta a organização dos setores da empresa em maior ou menor grau de especialização. Empresas com maior quadro funcional necessitam de setores especializados compartimentados, enquanto nas de quadro funcional mais enxuto as funções são compartilhadas pelos funcionários.

A estrutura física da empresa também é decorrente dessa decisão e pode influenciar na cultura organizacional, pois interfere principalmente na comunicação e ambiente de trabalho.

No Quadro 4.2, apresentam-se algumas características das empresas quanto à estrutura organizacional, sendo indicadas por “x” as características presentes.

Quadro 4.2 - Características da estrutura organizacional

-	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
SETORES							
Direção	x	x	x	x	x	x	x
Compras	x	x	x				x
Contabilidade	x	x	x			x	
Dep. Pessoal	x	x	x				
Engenharia	x	x	x	x	x		
Adm/Financeiro		x	x		x	x	x
Jurídico	x			x			
Projetos	x						
Vendas/Comercial	x	x	x		x	x	
Pós vendas	x				x		
FUNCIONÁRIOS	~295	~150	~46	~5	~90	~12	~20
Escritório	~115	~19	~46	~5	~10	~12	~20
Obra	~180	~131	-	-	~80	-	-
LOCALIZAÇÃO	Ed. comercial 3 andares de empresa	Ed. comercial 1 andar de empresa	Ed. exclusivo 3 andares de empresa	Ed. comercial Sala	Residência exclusiva 2 pisos	Ed. comercial Sala	Ed. comercial Sala
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	Gesso, pintura, instalações de ar condicionado, ventilação e churrasqueiras e canteiro quando necessário para completar a demanda	Projetos, orçamentos, pintura, gesso, instalação de elevadores, ar condicionado e automatização	Canteiro de obras e projetos	Canteiro de obras e projetos (há um ano deixaram de ter mão de obra própria)	Projetos, parte do canteiro de obras é terceirizado (objetivo de ter própria)	Canteiro de obras e projetos	
VOLUME DE OBRAS	4 a 5 ao ano ~20mil m ²	3 ao ano	2 ao ano	3 ao ano ~5 mil m ²	2	1	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Define-se estrutura organizacional o arranjo e especificações para os relacionamentos formais, regras formais, políticas operacionais, processos de trabalho e dispositivos, adotados pelos administradores, para guiar o comportamento dos funcionários em certa direção e para transformar os recursos (pessoas, materiais, investimentos, instalações e equipamentos) em bens e serviços (PETERSON; GARRISON, 1971); Van de Ven's (1976 *apud* LI *et al.*, 2008).

A convivência diária das pessoas no arranjo da estrutura organizacional, onde as pessoas aprendem, desempenham atividades, regras, programas e procedimentos, transforma-se em um hábito, com valores, crenças e princípios de como a organização é com uma cultura organizacional corrente. (LI *et al.*, 2008)

Logo, há evidências de relação entre a estrutura organizacional e a cultura organizacional. Nas empresas da amostra, a evidência pode ter contribuído para o perfil de cultura, pois, tomando-se como base as empresas com maior número de funcionários (Empresa 1, 2 e 5) constatou-se que os perfis de cultura são semelhantes e predominantemente hierárquicos. Pela avaliação das dimensões, o perfil hierárquico das empresas caracteriza a presença do maior número de procedimentos e regras para a gestão de um quadro maior de funcionários.

Em contrapartida, as empresas com menor número de funcionários (Empresa 4 e 6) possuem o perfil de cultura familiar significativamente predominante, reflexo do menor número de procedimentos para organizar os fluxos dos processos e informações, uma vez que os funcionários desempenham diversas atividades e, desta forma, possuem menos entraves, etapas e envolvidos no processo de gestão.

4.4 ANÁLISE QUALITATIVA

A abordagem qualitativa buscou verificar as características de cultura organizacional abordadas pelos instrumentos quantitativos (OCAI e IPVO), como forma de complementar o diagnóstico de perfil de cultura organizacional e, desta forma, minimizar a subjetividade das hipóteses da abordagem quantitativa. Conforme o método de pesquisa, a abordagem qualitativa é formada por uma entrevista semiestruturada sobre as características da gestão e elementos de cultura organizacional.

As entrevistas foram gravadas, transcritas, impressas e analisadas, sendo identificadas as categorias de avaliação do conteúdo,

conforme sugere Bardin (2008), assim como a presença de subcategorias implícitas para elucidá-las.

Participaram das entrevistas sete diretores, um de cada empresa, sendo as falas identificadas por Empresa 1 a 7 e apresentadas na íntegra para demonstrar a origem das avaliações. O sistema de categorias identificado a partir da análise pode ser visualizado na Figura 4.1.

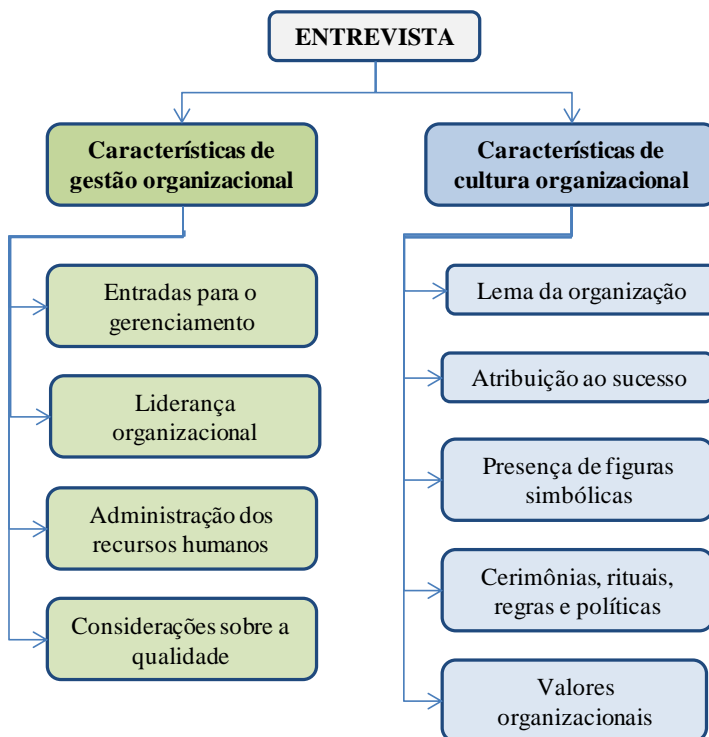


Figura 4.1 - Categorias de análise do conteúdo das entrevistas

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

As características de gestão abordadas na entrevista foram agrupadas e avaliadas por meio das categorias de conteúdo: entradas para o gerenciamento, liderança organizacional, administração dos recursos humanos e qualidade. E as características da cultura organizacional identificadas nas falas foram: lema da organização, atribuição ao sucesso, presença de figuras simbólicas, cerimônias, regras, políticas e ritos, e os valores organizacionais.

Os resultados da análise qualitativa estão apresentados juntamente com os resultados da abordagem quantitativa, como forma de atingir o objetivo de complementação entre as abordagens.

4.5 ANÁLISE DE CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Cameron e Quinn (1999), o Modelo dos Valores Competitivos apresenta características organizacionais que integram os valores e a estrutura de uma cultura, sendo o modelo concebido para identificar como as organizações trabalham e organizam o seu gerenciamento. A partir da experiência na aplicação do modelo, os autores sugerem a avaliação do gráfico de OCAI com base na avaliação individual das dimensões de cultura organizacional abordadas pelo modelo, bem como as principais discrepâncias, congruências, pontos fortes e fracos de cada dimensão na composição do perfil geral de cultura organizacional.

Para a avaliação do perfil de cultura, a representação gráfica de cada dimensão auxilia o entendimento da extensão e contribuição de como cada fator incide na formação do perfil da cultura dominante. São consideradas diferenças significativas entre os pontos dos quadrantes aquelas que possuem variação de dez ou mais pontos na formação das áreas.

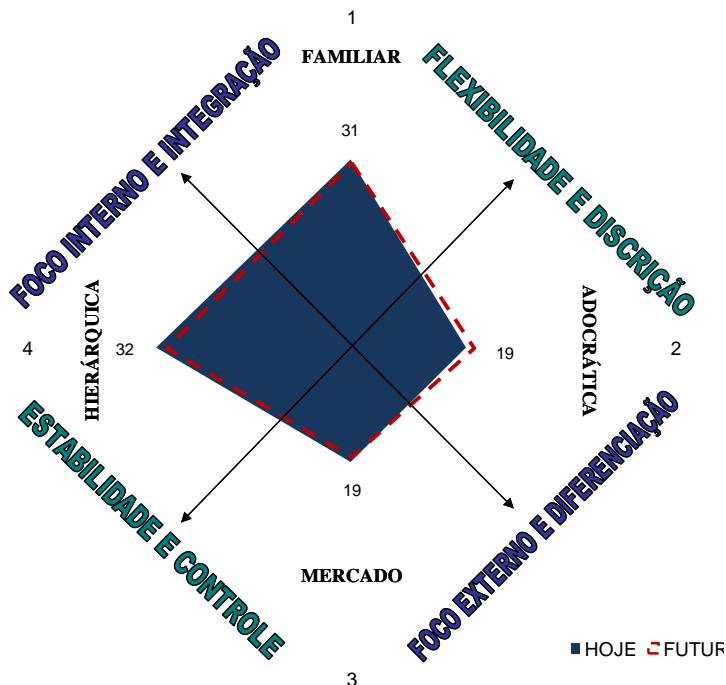
A aplicação do modelo pode favorecer avaliações complementares sobre o estado atual e as estratégias organizacionais, como liderança, eficiência, administração da qualidade e administração dos recursos humanos.

Desta forma, o Gráfico de OCAI 4.13, apresenta o perfil geral da amostra, pelo qual concluem-se que os valores organizacionais das empresas estão concentrados no polo dos valores de **foco interno e de integração**, pois essa área é significativamente maior que a área do polo foco externo e de diferenciação, ou seja, a pontuação de 32 na cultura hierárquica e 31 na cultura familiar são significativamente maiores que as pontuações de 19 para as culturas de mercado e adocrática.

A área formada pelos polos **estabilidade e controle** versus **flexibilidade e discricção** é a mesma, ou seja, 32 pontos para a cultura hierárquica e 19 para a cultura de mercado, versus 31 pontos para a cultura familiar e 19 pontos para a cultura adocrática.

Logo, a avaliação individual das seis dimensões da cultura organizacional permite interpretar sob quais aspectos a amostra apresenta perfis de cultura semelhantes e diferentes com o perfil geral.

Gráfico 4.13 - Perfil de cultura organizacional - OCAI



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

De acordo com o Gráfico 4.13, evidencia-se que as empresas construtoras estudadas concentram os valores formadores de sua cultura na dimensão de **foco interno**, caracterizada pela presença e manutenção dos processos internos para o alcance da eficiência, e **integração interna**, ou seja, preocupação com as pessoas que compõem a empresa e com a satisfação dos clientes por meio da excelência dos produtos oferecidos.

O diagnóstico de cultura organizacional para a amostra estudada indica, de forma geral, uma distribuição predominante e muito semelhante entre os perfis **hierárquico e familiar**, e uma distribuição menor e igualitária entre os perfis de mercado e adocrático. O detalhamento das características que configuram esse desenho será identificado a partir da avaliação individual das dimensões.

Para Cameron e Quinn (1999), quando uma organização apresenta congruência entre os perfis individuais das dimensões,

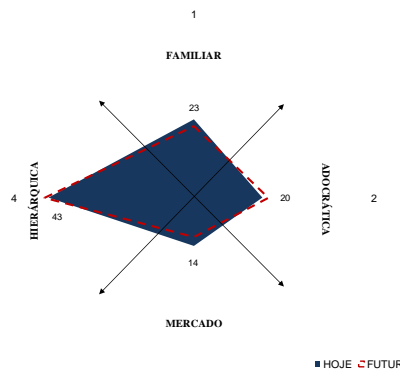
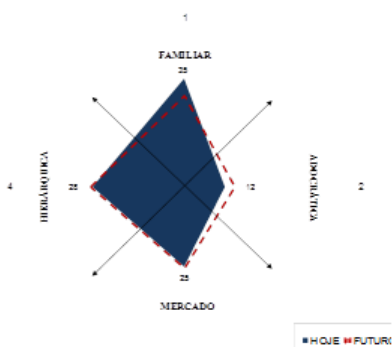
significa que sob diferentes aspectos a organização compartilha o mesmo conjunto de valores e pressupostos, o que pode indicar a presença de uma cultura sólida e, desta forma, um melhor nível de desempenho.

A Figura 4.2 apresenta os perfis das dimensões de cultura organizacional do OCAI. Logo, frente às semelhanças e diferenças, identifica-se que a amostra demonstra comportamentos distintos para os diversos aspectos enfatizados, e isso pode refletir que a cultura não esteja embasada em valores consolidados para todos os setores, mas sim que haja percepções e tratamentos distintos entre os mesmos.

Embora não faça parte dos objetivos desta pesquisa avaliar a tendência futura da cultura organizacional das empresas da amostra, a linha pontilhada do Gráfico 4.13, assim como nas dimensões individuais da Figura 3.4, indica a tendência do futuro, a qual permanece exatamente em coerência com a configuração atual. Nesse sentido, duas hipóteses podem ser sugeridas: (i) para os constituintes da amostra as empresas onde trabalham não pretendem realizar mudanças significativas em termos organizacionais ou, (ii) as empresas da amostra não realizam um processo de formulação e comunicação de estratégias de forma integrada.

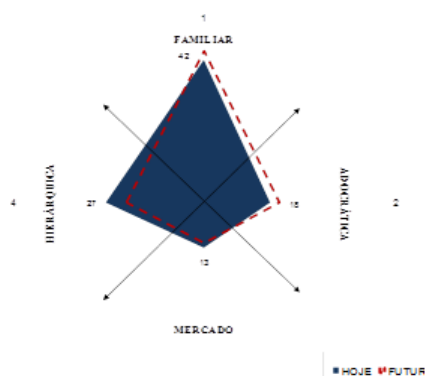
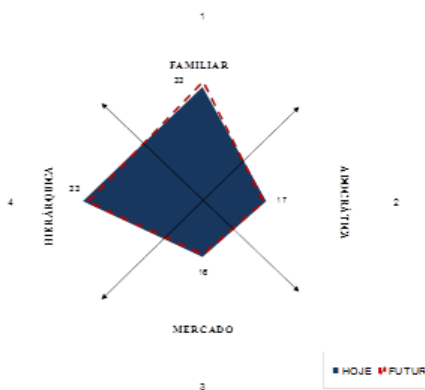
Com a finalidade de melhorar o entendimento sobre a composição do diagnóstico geral da cultura organizacional, as dimensões de cultura organizacional foram avaliadas individualmente e associadas às informações da análise qualitativa, sendo possível identificar além dos valores característicos de cada dimensão as prováveis justificativas para a identificação dos mesmos.

Assim, as análises a seguir consistem na interação entre a abordagem quantitativa e a qualitativa, sendo apresentados os perfis das dimensões de cultura organizacional associada às categorias de análise de conteúdo a partir das falas dos entrevistados. Desta forma, a abordagem qualitativa tem por objetivo justificar e elucidar as hipóteses resultantes da abordagem quantitativa.



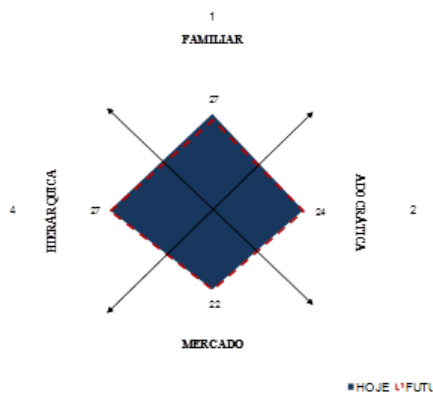
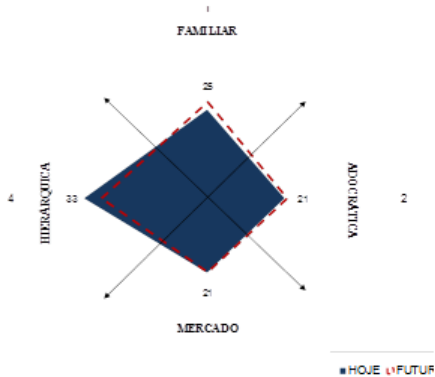
Características Dominantes

Liderança Organizacional



Administração de funcionários

Lema Organizacional



Ênfases estratégicas

Critérios de Sucesso

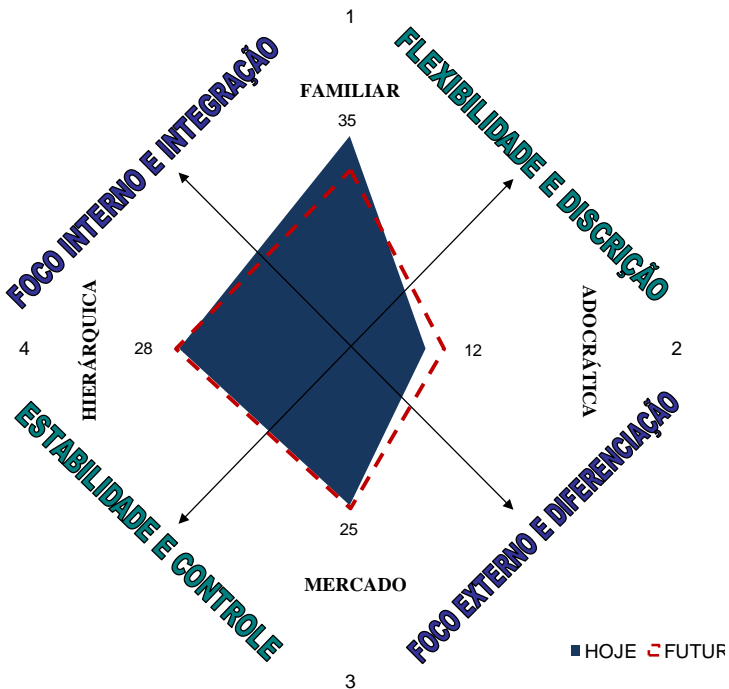
Figura 4.2 - Representação gráfica das dimensões do OCAI
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2011

4.5.1 Dimensão características dominantes

Como características do ambiente de trabalho os valores dominantes estão distribuídos no polo “foco interno e integração”, com leve predominância da cultura familiar; 35 pontos, caracterizado por um clima familiar, amigável e de bom relacionamento interno entre as pessoas nos diferentes níveis hierárquicos. A característica do clima pode ter influência pela presença de pessoas da mesma família na sucessão dos cargos de direção e em demais cargos nas empresas.

A cultura hierárquica, conforme Gráfico 4.14, também está presente de forma dominante (28 pontos) indicando que as empresas possuem os processos estruturados, com definição clara sobre as responsabilidades de cada funcionário.

Gráfico 4.14 - Dimensão características dominantes



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Em ordem de pontuação, a cultura de mercado, 25 pontos, apesar de considerada significativamente menor que a cultura familiar, está fortemente presente, assim como a cultura hierárquica, indicando a preocupação das empresas com a apresentação do trabalho feito, de forma competitiva para o mercado.

Sobre a tênue presença dos valores da cultura adocrática, é possível inferir que o clima de trabalho nas empresas da amostra não apresenta características de dinamismo ou adaptação diante de mudanças em rápida velocidade, assim como a ausência de competição interna no ambiente de trabalho, pois, como diz a própria afirmativa do OCAI, os funcionários não estão dispostos a colocarem “seus pescoços em risco”.

Em relação ao clima ou atmosfera do ambiente de trabalho os diretores manifestaram a percepção de um bom relacionamento com os funcionários, tanto próprios quanto de empreiteiras, com clima de trabalho agradável, tranquilo, informal, de harmonia, respeito e comprometimento. Como característica complementar do clima, foi mencionada a baixa rotatividade dos funcionários de escritórios. As empresas possuem funcionários com anos de casa e os líderes entrevistados referiam-se aos funcionários pelos nomes, citaram o tempo de atividades na empresa e idade com que muitos iniciaram na empresa. Também notado nas visitas às construtoras, a participação significativa das mulheres no ambiente de trabalho de escritório.

Desta forma, o ambiente de trabalho, descrito pelos entrevistados, está em consenso com o Gráfico 4.14, de OCAI, para a dimensão de características dominantes onde a área ficou igualmente distribuída entre a cultura familiar e hierárquica. Ou seja, a principal característica quanto ao ambiente de trabalho é o foco no desenvolvimento e manutenção interna dos processos, com clima do ambiente de trabalho agradável, amistoso e em equipe, característico da cultura familiar, e com estrutura, cargos e responsabilidades definidas e controladas, característicos da cultura hierárquica.

Assim, a manutenção dos valores de comprometimento, honestidade, fidelidade e preocupação com a coletividade é evidenciada na amostra e resultam em aprendizagem e valorização interna, baixa rotatividade e uma estrutura estabilizada de cargos e responsabilidades. Abaixo, as falas dos diretores quando convidados a discorrer sobre o ambiente de trabalho.

Empresa 1: *“Entre os funcionários eu acredito que seja muito agradável, muito bom, mas entre nós (estratégico) o nível de tensão é bastante alto, porque somos bastante cobrados, nosso dia a dia não é fácil, somos mulheres, temos a casa para manter e da mesma forma como somos exigidas também somos exigentes. Temos muitas mulheres no escritório, há alguns anos atrás era ao contrário, 100% masculino”.*

Empresa 2: *“O clima é legal, até mesmo pela qualidade dos nossos funcionários, com muitos anos de casa, eles têm orgulho em trabalhar na empresa. Não vejo diferença entre o clima da obra e escritório, mas cada pessoa tem uma percepção, uma maneira pessoal de relacionamento”.*

Empresa 3: *“Clima tranquilo, bem informal, familiar, as pessoas têm livre acesso, bastante abertura para fazer sugestões. Recentemente, fizemos uma pesquisa de clima com apoio de uma consultoria de RH e tivemos problemas apontados com a comunicação, na obra e escritório. A obra se sente afastada da direção, mas pela distância física, não veem a direção. Dentro da empresa também, antes tínhamos uma casa horizontal onde funcionava a empresa e as pessoas se viam diariamente, agora estamos nesse prédio (três andares de escritório) passamos dias sem ver algumas pessoas, por um lado é bom, ambiente silencioso, mas por outro falta esse contato visual. Temos um clima tranquilo, não temos problemas graves, mas coisas que podem ser melhoradas”.*

Empresa 4: *“Harmonia, respeito, mas bastante austeridade, no sentido de que, se errou tem que dizer por que errou, hoje as pessoas não se intimidam com a crítica devido a implantação do nosso sistema de gestão, nós temos essa postura, de mostrar os porquês, isso faz com que as pessoas saibam e vejam que se elas não estiverem aumentando seus conhecimentos elas não tem tempo de empresa”.*

Empresa 5: *“A equipe é comprometida, aqui temos uma coisa muito legal, não é cada um na sua, cada um tem o conhecimento na sua área, mas quando há necessidade todos sem envolvem, se ajudam, isso cria uma ambiente bom de trabalho e no atendimento ao cliente, as pessoas de modo geral são muito cordiais, tem o espírito de relacionamento, sempre digo, as pessoas são admitidas pelas suas capacidades profissionais e demitidas pelas suas incapacidades relacionais”.*

Empresa 6: *“Nós estamos com os mesmos profissionais há mais de 30 anos, apesar de participarem de empreiteiras, mas a nossa equipe é a mesma, termina uma obra e são convidadas a irem para outra, nós nos vemos diretamente responsáveis por eles, embora haja essa*

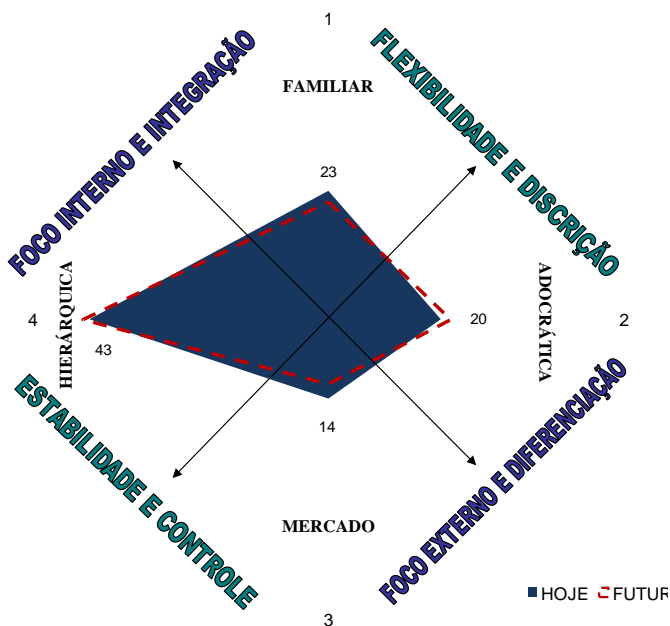
terceirização “teórica”, do ponto de vista da gestão, nós somos controladores da qualidade e das condições de trabalho”.

Empresa 7: “No escritório o ambiente é tranquilo, as pessoas são exigidas pelos resultados, clima bem informal. A empreiteira trabalha com a gente desde 2000, alguns funcionários da empreiteira trabalharam com a gente, trabalharam com meu pai há 20 anos, embora sejam contratados das empreiteiras, já trabalharam muito com a empresa, o clima em obra é diferente de ter funcionário próprio, mas a convivência é tranquila”.

4.5.2 Dimensão liderança organizacional

Em relação à liderança organizacional, a cultura está significativamente forte no quadrante da cultura hierárquica, conforme Gráfico 4.15. A menor diferença da cultura hierárquica em relação às demais culturas é de 20 pontos, sendo uma forte discrepância do perfil geral de cultura organizacional (Gráfico 4.13).

Gráfico 4.15: Dimensão de liderança organizacional



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Como características marcantes da cultura hierárquica, os líderes são vistos como excelentes coordenadores, monitores, administradores, organizadores e mantenedores da eficiência. Nesta cultura encontram-se os líderes mais eficientes, considerados de grande sucesso pelos seus subordinados, colegas e superiores. Os líderes tendem a crescerem rapidamente dentro da organização a partir da demonstração de estilo de liderança. (CAMERON; QUINN, 1999)

A cultura diretamente oposta à hierárquica, a adocrática, possui líderes extremamente inovadores, criativos e visionários, a qual, juntamente com a cultura de mercado, remete a líderes com rígidos direcionamentos e metas, competidores e focados na produtividade, sendo estas as características sobre a liderança menos presente na amostra, justamente pela intensificação das características de coordenação interna.

De acordo com Cameron e Quinn (1999), a identificação do perfil de liderança organizacional percebido pela organização como um todo pode auxiliar os líderes na condução de processos de mudança ou melhoria de características, inclusive pessoais, a partir da identificação do estilo, pontos fortes e fracos, tanto para o foco interno quanto externo, de acordo com as pretensões estratégicas de cada empresa.

Os entrevistados foram questionados sobre a organização da liderança na formulação e comunicação dos objetivos e metas, assim como as principais características da liderança que exercem.

A formulação dos objetivos e metas estratégicas são as principais atividades relatadas das lideranças. Em geral, os diretores reúnem-se com os acionistas ou sócios e traçam as metas para o ano e, no caso de empresas de estrutura familiar, reuniões ocorrem com maior frequência para alinhamento das ações, geralmente de forma informal e fora do ambiente da empresa. Assim, os funcionários são comunicados sobre os objetivos e metas apenas quando estão diretamente envolvidos com a realização dos mesmos. Logo, a comunicação é realizada de forma informal e individual.

Isso explica a percepção dos funcionários sobre a liderança, apresentado pelo Gráfico 4.15, de OCAI, para a dimensão de liderança organizacional, com os valores enfatizados no perfil de cultura hierárquica como o domínio, controle nas decisões, e visto como coordenadores e mantenedores da eficiência.

Apenas duas empresas, 5 e 6, mantêm o hábito de reuniões formais setoriais ou gerais, onde apresentam os objetivos e metas traçados, e, por meio da apresentação, abrem espaço para sugestões

sobre as mesmas. De acordo com a direção dessas empresas, em alguns momentos foram necessárias mudanças nas prioridades das estratégias devido às contribuições da equipe.

Apenas uma das empresas, 2, possui um planejamento estratégico formalizado, sendo este produto do estudo exploratório, realizado durante um ano e meio e parte integrante de uma pesquisa de Pós-Doutorado em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina.

As demais empresas não possuem planejamento estratégico formal, algumas empresas realizam reunião anual para definição de objetivos e metas para o futuro, mas a grande maioria não possui metas e objetivos formalizados para médio e longo prazo, utilizam a experiência de atuação no mercado e *feeling* para traçar estratégias e ênfase em aquisição de terrenos.

Os líderes entrevistados possuem características de perfil similares e, por meio destas é possível entender o Gráfico 4.15, de OCAI, para a dimensão liderança organizacional, onde o perfil de cultura hierárquico foi extremamente evidenciado. Os líderes da amostra apresentam ênfase na coordenação e direcionamento da equipe, e as palavras chaves utilizadas para descrever a forma como exercem a liderança foram disciplina, exigência, ordem, controle, cobrança e comunicação interna.

Independente da estrutura organizacional, com poucos ou muitos funcionários, os líderes mantêm um bom nível de comunicação com os setores e tem o domínio das informações sobre o andamento das atividades de cada setor. No caso de uma das empresas, com quadro funcional pequeno, o próprio líder desempenha atividades operacionais que o mantêm em comunicação e controle interno constante.

O empreendedorismo foi evidenciado em todas as empresas, por meio de líderes fundadores ou sucessores, e expresso pela forma como a empresa foi construída, como é mantida e pela necessidade em ver as ameaças como oportunidades e buscar soluções. Sobre o caráter inovador um dos líderes destacou a ênfase na sustentabilidade, apresentou práticas inovadoras nas atividades de reaproveitamento e destino dos resíduos da obra e ideias sobre a otimização e inovação dos processos de produção do canteiro de obra.

A categoria de conteúdo identificada como “entradas para o gerenciamento” evidencia os valores considerados pelos diretores para o exercício da liderança organizacional, exemplificando o Gráfico 4.15. Os entrevistados foram perguntados sobre as principais necessidades preliminares ou entradas para o desempenho de uma boa gestão e, como

resultado, a maioria das empresas manifestaram o foco de orientação no planejamento interno, conforme demonstram as falas dos diretores.

A necessidade em ter o domínio geral da organização alinhado ao planejamento de curto prazo é a principal preocupação dos gestores, pois, desta forma, as empresas se mantêm. A orientação de controle e organização interna para realizar o gerenciamento da empresa é um resultado bastante consoante com os perfis de cultura organizacional representados na abordagem quantitativa – cultura hierárquica e familiar.

Empresa 1: *“A harmonia do funcionamento, bom senso e prazo, temos que ter prazo para as coisas funcionarem. Hoje, por exemplo, temos um planejamento de funcionamento até 2017. Não que seja tudo essencialmente planejado, mas não podemos terminar uma etapa de uma obra e dispensar os funcionários e daqui a seis meses contratar outra equipe, a obra é muito dinâmica, tem que comprar o terreno, fazer os projetos tem que ter o planejamento para que seja mantida essa harmonia, o bem estar do trabalho, decidir se vamos investir ou não vamos investir, então precisa planejar as coisas para olhar à frente”.*

Empresa 2: *“Tem que ter o controle total, saber o que está acontecendo em cada canto, estar sempre junto, planejar o que vai acontecer para frente, ter o fluxo de caixa atrelado. Estar sempre junto aos setores, manter a comunicação”.*

Empresa 3: *“Escolha dos projetos e obras (localização, estilo), fazer uma compra bem feita do terreno porque vai repercutir no custo e lucro da obra, escolha do arquiteto, ter boa fiscalização e gerenciamento da obra; manter os programas da qualidade, devido aos financiamentos bancários, além de possibilitar os procedimentos, melhora nos serviços, diminuição dos retrabalhos, entre outros; e ter bom relacionamento com os clientes e agentes financeiros, atualmente não estamos precisando, mas no futuro pode-se estar precisando”.*

Empresa 4: *“Conhecimento, não apenas o conhecimento específico, mas o genérico é muito importante, se dá um grau de peso menor para o conhecimento específico, é preciso ter a cabeça aberta para aprender de tudo e não para frases como “isto não é minha área””.*

Empresa 5: *“O gerenciamento está apoiado sobre o tripé formado por vendas, contabilidade e administrativo/financeiro (parte técnica dentro desse pilar). Para uma boa gestão é preciso supervisionar esse tripé, é essencial”.*

Empresa 6: *“Temos uma confiança mútua muito grande, mas estamos em eterna busca de informações, sempre em busca das novas informações sobre o mercado, das tendências da legislação e variações de produtos ofertados, vamos aos eventos da concorrência, somos convidados, somos amigos de todos, pois estamos no mercado há muito tempo, é uma aprendizagem constante, nunca se sabe o bastante, nunca estacionamos.”*

Empresa 7: *“Nada sobre a empresa é decidido sozinho, sempre se conversa os três diretores e toda a decisão é de comum acordo. Reunimo-nos semanalmente para planejar nossas ações”.*

Nas falas acima se percebe que os gestores buscam ter domínio no controle interno da empresa, priorizam o planejamento de curto prazo, senso de harmonia e estabilidade sobre o funcionamento e comunicação com os setores e, externamente, estão atentos ao mercado, buscam conhecimento e informações que norteiam o planejamento de atuação no mercado.

Entretanto, quando questionados sobre a utilização de indicadores, como forma de avaliar a profundidade do controle de gestão existente nas empresas, tanto interno quanto externo, perceberam-se diferentes interpretações sobre o gerenciamento e controle.

No nível estratégico, poucas medidas para indicadores foram mencionados, assim como a ausência de iniciativas em se realizar planejamentos estratégicos ou rotinas estratégicas de forma contínua, sendo usado mais o *feeling*, conversas informais e análise financeira. Também foram manifestadas atenções no mercado, legislação, custo unitário básico da construção (CUB), ênfase na aquisição de terrenos.

No nível operacional e tático o uso dos indicadores definidos para atender os programas da qualidade, Programa Brasileiro de Produtividade e Qualidade do Habitat (PBQP-H) e ISO foram citados.

Quando os gestores foram questionados sobre indicadores, a alusão aos programas da qualidade foi a primeira lembrança, porém, sem demonstração de acompanhamento dos indicadores para acompanhamento da gestão, mas sim como exigência de controles pelos programas da qualidade. A Empresa 5 demonstrou o uso do PBQP-H, ISO e Sienge da forma realmente esperada por estes programas e ferramentas para a gestão, onde o controle em nível operacional e tático permite realizar debates gerenciais, na forma de análise crítica para melhoria contínua e decisões estratégicas. Nas demais empresas, os mais

diversos indicadores de gestão foram relatados, como está apresentado nas falas a seguir:

Empresa 1: *“Nós temos metas, objetivos a serem atingidos, para este ano todos foram atingidos. Os objetivos são números, mas para a equipe de vendas as metas são passadas em quantidade de unidades de apartamentos por empreendimento a serem vendidos. Para a obra, temos o controle do cronograma, atualizado mensalmente, todos os dias 29 e 30 são sagrados para a empresa, não se marca reunião, não se agenda nada nesse dia porque é balanço. O maior orgulho do meu pai é que desde que ele fundou a empresa ele nunca se ausentou nesse período porque ele faz o balanço, então realmente se tem um domínio total sobre os números. Mantemos essa atualização do cronograma disponíveis no site, inclusive com acompanhamento fotográfico da obra”.*

Empresa 2: *“Nós usamos os indicadores da ISO para controle, analisados semestralmente, mas como as obras têm um prazo de execução de três anos se tem tempo para as mudanças necessárias. No dia a dia não usamos indicadores porque os números não mudam de um dia para o outro, o que se tem é o controle de pagamentos. Para a estratégia é mais feeling de mercado e não adianta ter muitos indicadores se não tem o terreno ideal.”*

Empresa 3: *“Usamos mais feeling para a gestão, mas nos baseamos no desempenho financeiro do ano anterior, aumento das vendas, despesas, análise financeira e dos estágios da obra, analisando as entradas e saídas do fluxo de caixa. A cada dois meses fazemos uma reunião de direção, mensalmente com o departamento comercial, verificamos os pagamentos, situações dos clientes; com o departamento de engenharia verificamos os estágios da obra, andamento da obra, atrasos, problemas de mão de obra. E o diretor geral faz reunião constantemente com a engenharia para controle, esta é mais corriqueira. Para a estratégia nos baseamos no mercado, valor do CUB, muito importante e sobre o aumento de tabela é feeling, não há uma regra para isso”.*

Empresa 4: *“Não uso indicadores, depende da decisão que quero tomar. Na obra é feito o controle de materiais, mão de obra, segurança e medicina do trabalho”.*

Empresa 5: *“Temos o Programa da Qualidade - PBQP-H nível A, passamos em outubro sem não conformidades, e tentamos levar o programa de forma bem rigorosa. Ano passado tivemos problemas com um empreiteiro e foram necessárias ações corretivas, não gostaria*

nunca de fazer, mas foram necessárias. Faz seis anos que somos certificados, os indicadores da qualidade são focados para testar algumas coisas a nível gerencial e usamos o software Sienge há oito anos como programa financeiro, o qual ajuda efetivamente para a qualidade também, por meio da avaliamos os fornecedores. Todos os meses temos reuniões com o nível técnico e reuniões da equipe toda da empresa e há cada 3 ou 4 meses separadamente com cada setor para melhorias. Funciona bem”.

Empresa 6: *“Sempre alerta às variações políticas e financeiras, acompanhamos o custo unitário básico da construção (CUB), estou em estudo permanente sobre a legislação, projetos de leis, regulamentações e faço uso também do índice de licenciamento de obras para a construção de Florianópolis”.*

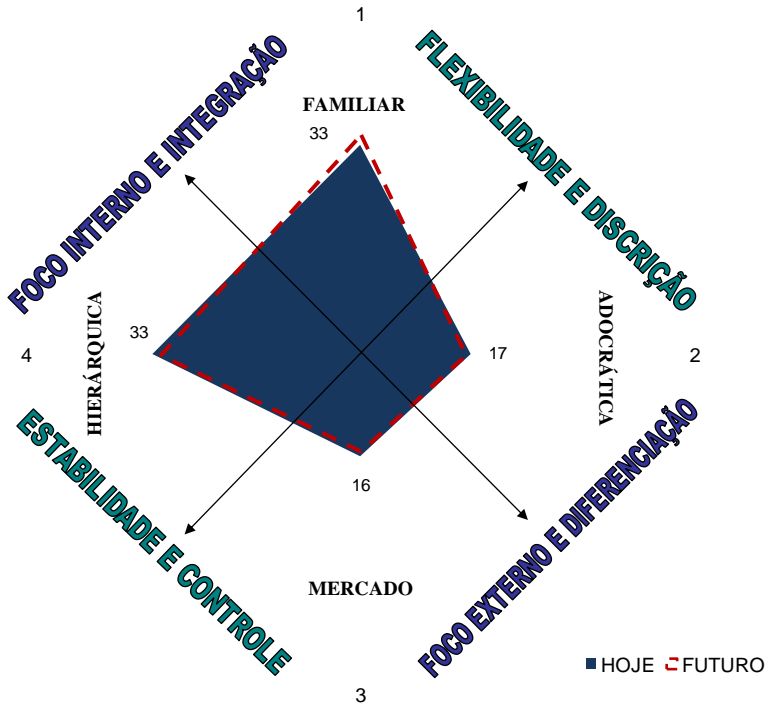
Empresa 7: *“Avaliamos vendas, unidades produzidas por terreno, preço da unidade por local, o que se pode fazer no local, padrão construtivo do local. Na obra controlamos tudo, concreto, serviços controlados, cronograma, pessoal, indicadores do PBQP-H”.*

4.5.3 Dimensão administração de funcionários

A dimensão de administração de funcionários, Gráfico 4.16, apresenta uma distribuição semelhante ao perfil geral da cultura organizacional, com predominâncias iguais entre as culturas hierárquica e familiar e menor intensidade das culturas de mercado e adocrática. Desta forma, o perfil desta dimensão está congruente e não infere discrepâncias na formação do perfil geral da cultura.

As empresas da amostra valorizam o trabalho em grupo, em equipe; estão preocupadas com a segurança, liberdade, participação de seus funcionários e valorizam a permanência, previsibilidade, conformidade e estabilidade da equipe. Buscam assim, reduzir a rotatividade e formar uma equipe sólida, o que pode ser constatado nas empresas que optam em manter funcionários próprios no canteiro de obra, ou fidelizando empreiteiras, quando a opção é a de contratar os serviços para a execução das obras.

Gráfico 4.16: Dimensão de administração de funcionários



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Para Cameron e Quinn (1999), o desenvolvimento do setor de recursos humanos (RH) em uma organização pode construir ou reforçar um determinado tipo de cultura; portanto, exercem influência fundamental na administração dos processos de mudança e manutenção de cultura. O setor de RH na cultura familiar tem como papel principal desenvolver o funcionário, responder as suas necessidades de forma a promover a coesão interna, comprometimento e qualificação. Na cultura hierárquica, o RH tem por objetivo desenvolver funcionários direcionados à reengenharia e melhoria dos processos, criação de uma estrutura eficiente que forme competências direcionadas a avaliar e atender as necessidades e relacionamento com os clientes.

As subcategorias utilizadas para avaliação dos recursos humanos referem-se às principais atividades de um setor de RH: recrutamento e seleção, integração, treinamento, satisfação, clima e ambiente de trabalho. O ambiente de trabalho foi apresentado juntamente com a

dimensão de características dominantes, sendo o perfil congruente com a dimensão de administração de funcionários.

As atividades de recrutamento e seleção de novos funcionários são realizadas de diferentes formas, e nenhuma das empresas possui um setor de recursos humanos. Funcionários para o escritório são selecionados por indicação, as vagas são divulgadas dentro da empresa para indicação dos próprios funcionários, o responsável pelo setor tem como meta realizar o recrutamento e seleção para o setor de sua coordenação, auxílio do departamento pessoal ou por meio do suporte de uma empresa de consultoria em RH.

Todas as empresas salientaram a baixa rotatividade de funcionários no escritório e, em algumas, foi mencionado a valorização e promoção dos funcionários internos para ocupação de vagas no escritório. As vagas para funcionários da obra são de responsabilidade do empreiteiro quando o serviço é terceirizado; uma das empresas manifestou o suporte em anúncios de rádio e jornal; as empresas com mão de obra própria relataram que o recebimento de currículos é constante na própria obra e o mestre é responsável pela seleção.

Desta forma, quando um novo funcionário integra a equipe é apresentado aos setores pelo próprio responsável do setor ou departamento de pessoal. Uma das empresas enfatizou que a integração serve para passar o que é primordial para eles, no caso, *“foco na qualidade é não apenas no preço”*, e possuem uma cartilha de conduta com orientações ao novo funcionário, tanto em obra quanto em escritório.

As características acima descrevem o perfil para a dimensão de administração de funcionários (Gráfico 4.16), onde os valores da cultura familiar e hierárquica são evidenciados.

Em relação aos momentos de recreação e lazer o assunto foi bastante diversificado, porém, foi possível distinguir semelhança entre duas posturas: as empresas que possuem os funcionários de canteiro de obra como integrantes do quadro funcional permanente e as empresas que terceirizam os serviços do canteiro de obra por meio da contratação de empreiteiras.

Para as empresas com os funcionários de obra terceirizados, e que, portanto, constituem um quadro funcional enxuto e apenas de escritório, os momentos de lazer ou de comemoração, de forma geral, são a comemoração dos aniversários e uma festa de final de ano com a equipe.

Nas empresas com funcionários de canteiro de obra permanentes há uma estrutura e benefícios para garantir a satisfação dos funcionários

e consequente busca de baixa rotatividade e manutenção dos padrões de qualidade dos serviços. De forma geral, são realizados almoços ou festas com a equipe das obras, na entrega dos empreendimentos, ou cumprimento de etapas; em média são realizados dois almoços por ano por cada empresa para integração e confraternização da equipe.

Em uma das empresas, o entrevistado convidou a pesquisadora a visitar uma obra para visualizar a estrutura oferecida aos funcionários. De acordo com ele esta é a forma de a empresa transmitir alguns valores organizacionais para os funcionários. Seguem alguns itens para a satisfação dos funcionários desta empresa:

- Instalações em obra: os funcionários recebem uniforme, toalhas de banho, lençóis e edredons com o nome bordado; se forem de outros locais podem morar nas instalações da obra, possuem quartos e banheiros com água quente e, para lazer após o expediente, recebem dominó e TV a cabo, com canal de esportes liberado para todas as séries de campeonato;
- Alimentação: café da manhã, almoço e lanche são servidos no refeitório da obra, cujo cardápio é feito por nutricionistas e produzido na cozinha da obra por cozinheiras próprias;
- Os filhos dos funcionários (obra e escritório) recebem material escolar da pré-escola à universidade, a lista de material é realizada com base na média das listas de cinco a seis escolas da região; auxílio para cursinho pré-vestibular; no Natal, os filhos de funcionários até 10 anos recebem presentes, cuja seleção é realizada pelo próprio entrevistado (direção);
- Confraternização de final de ano (escritório e obra) e, na entrega da última obra, foram realizados almoços festivos com os funcionários de obra; os funcionários (escritório e obra) podem escolher o sabor do bolo que desejam receber no dia do seu aniversário.

4.5.4 Dimensão lema organizacional

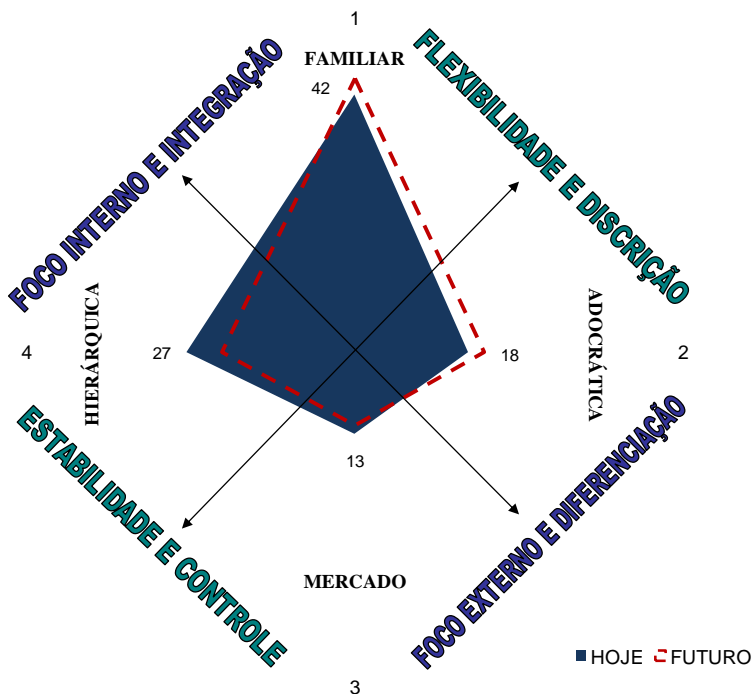
O lema da organização caracteriza a razão pela qual a empresa permanece unida; no modelo original do OCAI a palavra em inglês utilizada é *glue*, que, em português, pode ser traduzida como cola ou união.

No Gráfico 4.17, indica-se a predominância da cultura familiar de forma bastante intensa, 42 pontos, diferença maior que 15 pontos em relação aos demais perfis de cultura. Assim, para a amostra, o que

mantém as organizações unidas são os valores que predominam na cultura familiar, ou seja, o compartilhamento de valores como lealdade, confiança e comprometimento por todos da equipe.

Desta forma, infere-se a ausência de agressividade em atingir metas, baixas exigência de criatividade constante ou de regras e políticas formais.

Gráfico 4.17 - Dimensão de lema organizacional



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A significativa caracterização da cultura familiar, neste sentido, assim como a dimensão de características dominantes, podem ser reflexos da presença de familiares na direção e demais cargos da empresa, bem como a característica familiar dos sucessores em seguir as orientações e funcionamento do fundador da empresa, por ter uma identificação e confiança forte como família.

A dimensão, apesar do predomínio no polo “foco interno e integração”, não apresenta coerência com o perfil geral da amostra, pois

a cultura familiar foi fortemente evidenciada, sendo a única cultura dominante para esta dimensão.

Sobre o que mantém a organização unida, as respostas foram bastante diferentes, mas, na maioria, fizeram referência aos valores presentes no polo “foco interno e integração” do instrumento OCAI.

Valores da cultura familiar, como comprometimento, união, perdão e clima agradável interno e com o cliente foram identificados nas falas a seguir, os quais são resultantes da estrutura familiar de algumas empresas.

Também foi mencionada a capacidade da organização em gerar lucro, o que remete à característica de atingir a eficiência por meio dos valores da cultura familiar.

Empresa 1: *“Sempre foi ensinado para nós que precisamos perdoar, porque dizer que a gente não briga...mas tem que perdoar! Manter o clima amistoso”*.

Empresa 2: *“Procuramos sempre agradar o colaborador e o chefe de cada equipe para eles estarem satisfeitos para trabalhar, para que a equipe mantenha o seu padrão”*.

Empresa 3: *“A liderança do meu pai é muito importante para manter a empresa, e nos últimos anos a abertura que ele deu para nós, como filhas, participarmos; fizemos auditorias para constatar alguns problemas, falhas que poderiam ser melhoradas”*.

Empresa 4: *“Fator preponderante é o mercado e o lucro, não adianta ficar “floreando”, dizer que é isso ou aquilo, todos querem o lucro. O que mantém a empresa é a visão a médio e longo prazo de lucro, é a capacidade de gerar lucro”*.

Empresa 5: *“A nossa própria missão, a forma como a gente trabalha, está satisfazendo não só a mim, estou atingindo os objetivos daquilo que me propus inicialmente e a todos que trabalham conosco; a solidez como entramos no mercado”*.

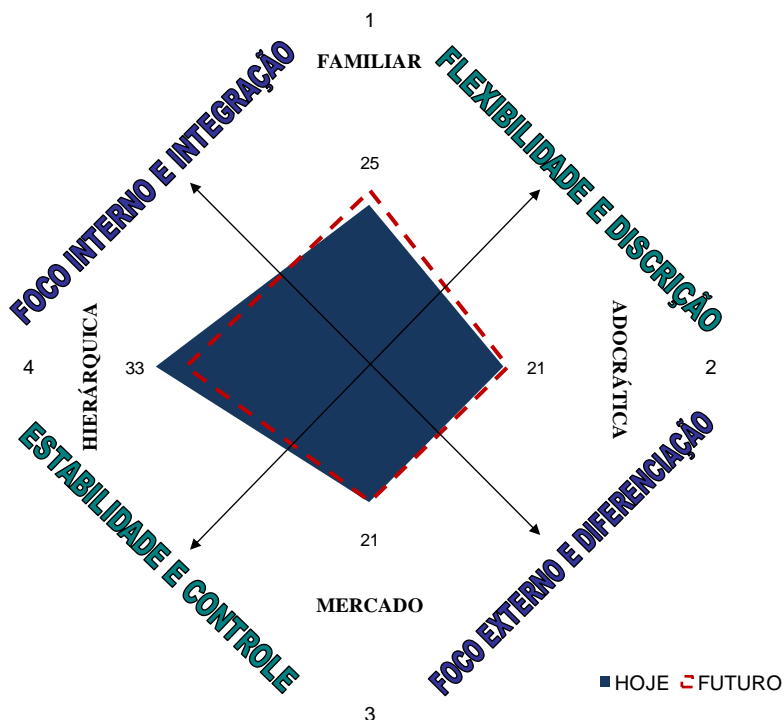
Empresa 6: *“Nós estamos juntos não por um interesse comercial, estamos juntos porque nos amamos, somos uma família!”*.

Empresa 7: *“A união da família, pois todo final de semana estamos reunidos, as pessoas percebem que a diretoria é bem unida e isso transmite união e segurança na empresa”*.

4.5.5 Dimensão ênfases estratégicas

Esta dimensão está congruente com o perfil global de cultura organizacional da amostra, com leve domínio da cultura hierárquica seguido da cultura familiar, conforme Gráfico 4.18.

Gráfico 4.18 - Dimensão de ênfase estratégica



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Entretanto, o domínio da cultura hierárquica apresenta-se de forma muito suave em relação aos demais quadrantes, não caracterizando uma diferença significativa, o que pode indicar que as empresas não apresentam uma ênfase estratégica definida ou que estas não são compartilhadas e comunicadas a todos da organização.

As falas apresentadas na dimensão liderança organizacional podem justificar a ausência de um perfil dominante sobre a percepção para ênfases estratégicas. Primeiramente, os líderes utilizam o *feeling* como determinante de suas estratégias, o qual, seguido da ausência de

compartilhamento e comunicação com os setores, faz com que a equipe não possa constituir um sistema de valores para caracterizar as ênfases estratégicas da empresa. Esta dimensão também pode ser complementada pelas falas apresentadas a seguir na dimensão critérios de sucesso.

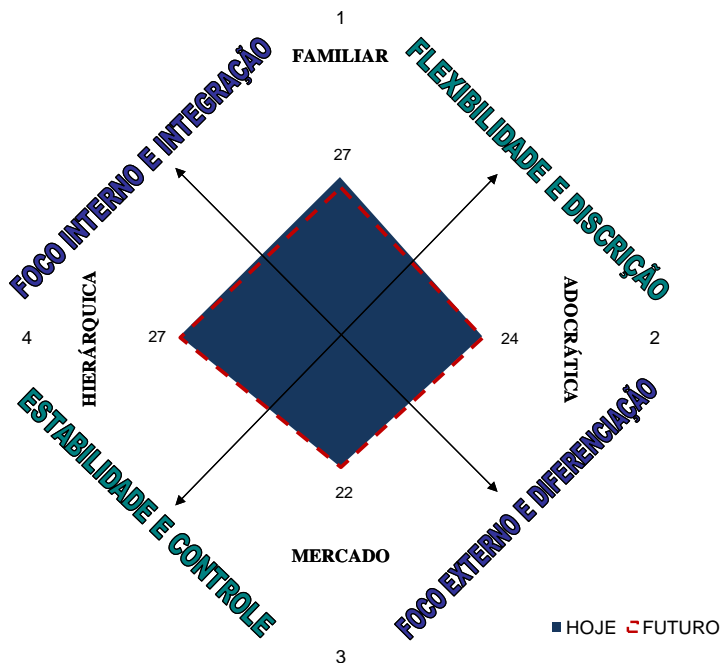
A ênfase estratégica para a cultura hierárquica está no aumento de eficiência, controle e estabilidade; para a cultura familiar, está no desenvolvimento e participação dos recursos humanos; para a cultura adocrática, está na criação de desafios, inovação e aquisição de tecnologias e; para a cultura de mercado, está no domínio de mercado.

A área formada pela cultura hierárquica, 33 pontos, e cultura familiar, 25 pontos, indica que a ênfase estratégica das empresas da amostra pode estar relacionada com o desenvolvimento dos processos internos e integração da equipe, devido à presença dos quadrantes no polo “foco interno e integração”.

4.5.6 Dimensão critérios de sucesso

Os critérios de sucesso para organizações de cultura hierárquica estão refletidos na eficiência, promoção de controle de desperdícios e redundâncias. Empresas com estas características funcionam como fiscais de suas próprias receitas, pois visam o máximo de eficiência, sem erros. O Gráfico 4.19 apresenta o perfil para esta dimensão.

Gráfico 4.19 - Dimensão de critérios de sucesso



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Entretanto, embora a cultura hierárquica seja levemente dominante no perfil global da amostra, em relação à dimensão de critérios de sucesso, pode-se perceber que há uma distribuição homogênea entre os quadrantes.

Logo, embora sejam empresas de médio porte e, portanto, possuam destaque no setor de construção local, reflete que para as empresas da amostra não há uma definição e consenso claro sobre os critérios para a obtenção do sucesso, ou ainda pode indicar que cada empresa investe em critérios diferentes para obter ou atribuir o sucesso.

Para esta dimensão, organizações de cultura hierárquica apresentam como valores mais importantes a eficiência, aproveitamento de oportunidades, bom funcionamento organizacional e previsibilidade, ou seja, funcionamento regular, calmo, isento de dificuldades e modificações bruscas.

Nas organizações de cultura familiar, os valores mais importantes são a coesão, valorização e satisfação dos funcionários,

desenvolvimento dos recursos humanos e trabalho em grupo. De acordo com esta cultura, funcionários satisfeitos e comprometidos produzem eficiência.

A parcela atribuída à cultura adocrática para os critérios de sucesso está relacionada aos valores de ganho de mercado e clientes, a partir de soluções inovadoras e criativas para a resolução dos problemas e destaque no setor.

E, por fim, a cultura de mercado apresenta valores como o cumprimento de metas, competição, conquista de parcela no mercado e altos níveis de retorno sobre o investimento.

Outra hipótese para a ausência de cultura dominante da amostra para esta dimensão é a relação que a ausência de ênfases estratégicas, conforme dimensão apresentada anteriormente, pode refletir no pouco consenso sobre os critérios para se atingir o sucesso.

De acordo com as falas dos entrevistados, o sucesso das empresas, em grande parte, ficou atribuído à forma e habilidades em desempenhar as atividades e processos internos da gestão da empresa, porém, de formas distintas. A ausência de uma cultura dominante para a dimensão “critérios de sucesso”, de acordo com o Gráfico 4.19, OCAI, pode ser justificada pela atribuição distinta aos critérios de sucesso e pela ausência de uma comunicação clara sobre os valores para este assunto.

Porém, em comparação com o perfil de cultura organizacional geral da amostra, com predomínio da cultura familiar e hierárquica, presentes na dimensão “foco interno e integração”, a atribuição de sucesso está condizente com as falas dos diretores apresentadas a seguir, pois a eficiência é atingida por meio de valores de desenvolvimento dos processos internos (trabalho, planejamentos, decisões, qualidade dos produtos) e envolvimento das pessoas (trabalho, comprometimento, seriedade, conhecimentos).

Empresa 1: *“Trabalho”*.

Empresa 2: *“Planejamento certo, saber lançar os produtos em cada região, padrão de acabamento, em detrimento da equipe ser especializada e ter um grande vínculo com a empresa”*.

Empresa 3: *“Atribuído à experiência do meu pai e às suas decisões estratégicas”*.

Empresa 4: *“Gestão direta e enxuta, poucos funcionários, desempenhando várias funções, com conhecimento genérico, saber*

fazer, ou seja, se tem alguns setores específicos, mas não se tem um setor para cada coisa, as pessoas realizam várias funções”.

Empresa 5: *“A seriedade como encaramos o nosso trabalho, fazer bem feito e fazer uma vez só”.*

Empresa 6: *“São duas razões: (i) nosso diretor financeiro é de uma competência na gestão financeira, ele antecipa os problemas, se prepara para enfrentá-los e, (ii) o senso de oportunidade, sensibilidade para ver o que é problema, sem ilusão de status, de ser o primeiro, maior, temos um compromisso de vida, não fazemos porque queremos, fazemos porque somos assim”.*

Empresa 7: *“Qualidade do produto é uma das questões, a gente briga muito por isso, e o relacionamento com o cliente”.*

As categorias de conteúdo apresentadas a seguir referem-se aos demais aspectos abordados pela entrevista, sendo importantes para contextualizar o ambiente das empresas construtoras, complementar o perfil de cultura descrito acima por meio da abordagem de características da gestão e elementos da cultura organizacional não especificada pelos instrumentos quantitativos.

4.5.7 Considerações sobre a qualidade

A qualidade no cenário da construção civil está diretamente relacionada à implantação do programa da qualidade PBQP-H, o qual teve origem na exigência dos órgãos financiadores. Porém, muitas empresas que não fazem uso de financiamento ingressaram no programa de forma espontânea em busca dos benefícios para a organização interna (padronização e controle atingidos com o cumprimento dos requisitos dos programas) ou pelo atributo de competitividade representada pelas certificações. Em geral, a maior parte das empresas buscam a certificação ISO 9001 após a implementação do PBQP-H devido à contribuição deste programa ao cumprimento dos requisitos da ISO 9001.

Em geral, as empresas manifestaram a continuidade e os benefícios do programa, porém, uma das empresas manifestou algumas críticas em relação à burocratização e falta de recursos e mecanismos visuais, específicos para o canteiro de obra, com o objetivo de auxiliar o entendimento e aprendizado sobre qualidade, padronização dos serviços e acompanhamento das atividades.

As falas, a seguir, exprimem os benefícios apontados como resultantes dos programas da qualidade, ISO 9001 ou PBQP-H.

Empresa 1: *“A qualidade é essencial, de alguns anos para cá e, inclusive, usamos o termo alto padrão, realmente quando entramos numa obra nossa sentimos a diferença, até mesmo no material Gráfico, uma vez que se está vendendo um empreendimento caro, tudo tem que ser de qualidade, valorizando o empreendimento.”*

Empresa 2: *“Sempre tivemos o maior interesse, inclusive na implantação fomos uma das empresas que mais demoraram porque queríamos que ele realmente acontecesse, não realizamos financiamento bancário, os quais exigem o programa como requisito, então temos porque queremos, é importante para manter o padrão”.*

Empresa 3: *“Os benefícios são extremamente positivos, pelo fato de ter empresa terceirizada e assim temos um controle sobre os procedimentos para que sempre seja feito da mesma forma, porque a rotatividade é grande. Diminuí o desperdício e retrabalho, aumentou a produtividade, foi bem positivo, as obras estão visivelmente mais organizadas e limpas, o almoxarifado ficou controlado, antes não se tinha controle dos insumos”.*

Empresa 4: *“Insisto no controle de medicina e segurança do trabalho, disciplina, treinamento, revisão dos projetos, controles, muita coisa foi conseguida e mudada com a qualidade.”*

Empresa 5: *“Procuramos manter o programa da qualidade de forma bastante rigorosa para que possamos manter o andamento, somos certificados há seis anos e tem funcionado muito bem na empresa”.*

Empresa 6: *“Numa empresa familiar não existe distância entre a vida profissional e vida pessoal, é muito próxima a distância entre o nosso nome e da empresa, então a qualidade foi um exercício muito grande de conscientização, uniformização de vocabulário e compreensão dos compromissos das pessoas com a qualidade, desta forma, a qualidade produziu mudanças de comportamento que ajudaram a empresa, os padrões de melhoria valem muito a pena”.*

Empresa 7: *“Os benefícios do programa estão presentes no planejamento de obra, canteiro de obra, controle de material e serviço, aquilo que meu pai iniciou foi colocado no papel”.*

O interesse e percepção positiva dos benefícios dos programas da qualidade identificados podem ter relação com o tipo de cultura predominante na amostra (cultura hierárquica e familiar) devido a necessidade em criar padrões, controles e envolvimento da equipe para atingir os resultados desejados.

Para Cameron e Quinn (1999), o desenvolvimento parcial de programas da qualidade e a falta de integração dos mesmos com as mudanças necessárias na cultura organizacional são os principais responsáveis para a ineficiência da implantação dos programas da qualidade. O desenvolvimento de valores característicos dos tipos de cultura poderia suprir as falhas de gestão para a qualidade, logo, as empresas deveriam buscar valores da:

- Cultura hierárquica: aumento de atividades de medição, controle de processos e sistematização na solução de problemas;
- Cultura de mercado: atividades como mensuração das preferências dos clientes, antes e depois do serviço de entrega; alianças com fornecedores e clientes; e aumento de competitividade a partir das contribuições dos clientes no desenho de novos produtos;
- Cultura familiar: características de desenvolvimento de recursos humanos, capacitação, trabalho em grupo, envolvimento dos funcionários nas decisões, implementações e comunicação;
- Cultura adocrática: características de surpreender e encantar o cliente, criação de novos padrões de desempenho, antecipação das necessidades dos clientes, melhoria contínua e criação de soluções inovadoras para os principais problemas apontados pelos clientes.

4.5.8 Presença de figuras simbólicas

Os entrevistados foram convidados a falar sobre figuras simbólicas, heróis, exemplos, ídolos ou personagens com características representativas para os integrantes da organização. O fundador da empresa foi citado para as empresas que são de formação familiar e estão na primeira sucessão, com gestão pelos filhos dos fundadores, sendo que os fundadores estão presentes nas empresas no exercício de atividades do conselho de gestão. Nas empresas fundadas pelos próprios entrevistados, houve a recordação de figuras exemplares para eles mesmos, não sendo algo compartilhado na organização.

As falas a seguir apresentam as manifestações de cada entrevistado.

Empresa 1: *“Meu pai, ele é empreendedor, corajoso, bravo, enfrenta desafios”.*

Empresa 2: *“O pai que foi o fundador e sempre puxou todo mundo, colocou a empresa no caminho que está até hoje”.*

Empresa 3: *“O pai, ele é a cabeça da empresa, o que mantém tudo unido”.*

Empresa 4: *“Tenho como exemplos a atuação de estrategistas como os estadistas Kennedy e Tassoni, pois souberam sair de uma guerra e formar um império”.*

Empresa 5: *“Tenho algumas empresas que considero referências do nosso mercado, pessoas que foram empresários, que são figuras referências, ícones, sempre que me vejo em dificuldades lembro deles, características de construir bem, não tanto volume, mas construir bem, o compromisso com o cliente, empreendedor simples, buscaram conhecimento, procuro crescer dentro do padrão dessas minhas referências, tenho um respeito muito grande por eles e isso é muito importante, saber como você trabalha e o que você quer deixar para a empresa”.*

Empresa 6: *“Eu não posso dizer que sou uma referência para a empresa, terias que perguntar a cada um, não posso dizer isso. Tenho grandes qualidades e grandes defeitos, eu não tenho medo de nada, posso ficar nervosa, irritada, tensa, angustiada, intolerante, mas encaro a dificuldade como um novo desafio, a oportunidade de descobrir, investigar, aprender, confirmar as hipóteses, mas, sobretudo, encontrar soluções e isso para mim é tão fascinante que acaba afastando o medo. E em alguns momentos isso foi essencial (exemplo do momento do Plano Cruzado e Plano Collor) ... quando todos pensaram acabou, acabou tudo, eu disse, acabou nada... (exemplos das atitudes tomadas) ...isso dá uma segurança para a família, mas é como eu me vejo, terias que perguntar para eles”.*

Empresa 7: *“O pai, o que faz dele ser essa figura especial é o conhecimento, da prática, sofrida, uma pessoa tranquila, exerce liderança, exigente, quando vê algo sendo feito errado ele vai lá e mostra como se faz”.*

4.5.9 Cerimônias, regras, políticas e ritos

Em relação à presença de cerimônias, regras, políticas, rituais, entre outros, as empresas apresentaram baixa formalidade e rigor em relação aos mesmos.

Quando questionados sobre a presença de normas, regras, políticas, cerimônias, os entrevistados, de forma geral, manifestaram a negação à presença desses elementos. Sugere-se a percepção de que normas, regras, políticas, dentre outros, manifestem a relação de hierarquia, poder e controle, algo não bem visto. Porém, no decorrer da entrevista foram identificados alguns elementos, os quais estão listados a seguir.

As empresas priorizam o uso de uniformes no ambiente de trabalho, em obra e escritório; entretanto, duas empresas, com quadro funcional pequeno, não fazem questão do uso de uniformes no escritório, mas controlam o uso na obra.

O cumprimento do horário de expediente no escritório foi caracterizado como flexível para algumas empresas, sendo permitidas saídas ou folgas quando necessário. Este fato demonstra a preocupação com o trabalho feito, característico do perfil de cultura geral da amostra.

As rotinas foram identificadas em relação às atividades administrativas e da qualidade, com reuniões entre os setores, atualização de cronogramas e balanço financeiro.

Em relação às políticas, o cumprimento dos prazos na entrega das obras para os clientes foi enfatizado por todas as empresas.

As cerimônias, de forma geral, são reuniões festivas de final de ano e comemoração dos aniversários. Na maioria das empresas, são realizadas cerimônias para a entrega das obras aos clientes, algumas informais outras mais sofisticadas. Segue uma fala representativa:

“Na entrega aos clientes é realizada uma festa na garagem dos empreendimentos para a entrega das chaves, placa inaugural e apresentação das áreas comuns, participam os novos moradores, arquitetos, amigos e familiares; uma semana antes a família da empresa convida um padre para que seja feita uma benção no empreendimento que será entregue, pelas pessoas que ali trabalharam e que irão morar”

Esta fala também apresenta um ritual religioso identificado apenas nesta empresa.

4.6 ANÁLISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Com o objetivo de reforçar o detalhamento sobre a cultura organizacional, foi utilizado o Instrumento de Perfis de Valores Organizacionais, de Oliveira e Tamayo (2004), cuja indicação de uso está na verificação de fatores culturais que orientam o cotidiano das

organizações ou setores, além de auxiliar na promoção de mudanças organizacionais, como a satisfação e a produtividade.

Este item apresenta a análise dos valores organizacionais identificados pelo IPVO para a amostra geral e individualmente para cada empresa. Na avaliação individual das empresas foi utilizado o gráfico de OCAI do perfil geral da empresa e as falas dos entrevistados como meio de comparação dos resultados obtidos nas abordagens.

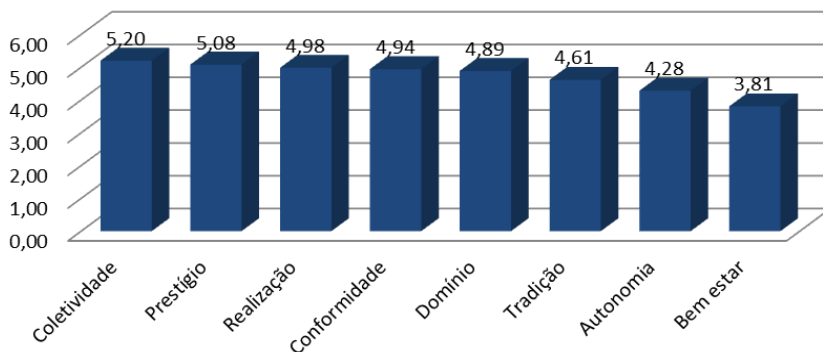
4.6.1 Análise dos valores organizacionais da amostra

O questionário de IPVO é composto por 48 afirmativas, as quais englobam características específicas dos oito fatores de valores organizacionais do modelo, disponível no Apêndice I deste trabalho. Os respondentes foram convidados a escolher entre seis alternativas: (1) não se parece em nada com a minha organização, (2) não se parece com a minha organização, (3) é pouco parecido com a minha organização, (4) é mais ou menos parecido com a minha organização, (5) é parecido com a minha organização e (6) é muito parecido com a minha organização.

Para a tabulação dos dados a escala foi transformada para uma ordem numérica de 1 a 6, sendo que o número 6 corresponde a primeira alternativa “é muito parecida com a minha organização” e 1 para a última alternativa “não se parece em nada com a minha organização”.

As afirmativas que foram assinaladas em mais de uma alternativa não receberam valor, ou seja, foram descartadas. O Gráfico 4.20, a seguir, apresenta a média obtida para os oito fatores de valores organizacionais evidenciados na amostra em ordem decrescente.

Gráfico 4.20 - Valores organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Desta forma, constatou-se a presença dos fatores de valores organizacionais indicados por Oliveira e Tamayo (2004), conforme descrição a seguir:

- **Preocupação com a coletividade:** composto de valores que orientam o relacionamento interno e externo da organização, como igualdade, justiça, honestidade, cumprimento de prazos, lealdade, fidelidade e sinceridade;
- **Prestígio:** itens relacionados ao poder, influência e prestígio que a organização tem perante a sociedade;
- **Realização:** resultado de itens que apontam a valorização das competências (habilidade, conhecimentos e atitudes) como meio para se atingir o sucesso;
- **Conformidade:** caracteriza o comportamento de acordo com regras e padrões, tanto no ambiente interno quanto externo, com outras organizações, respeito à hierarquia, educação, cortesia, regras de convivência e aceitação sobre as atividades a serem desempenhadas.
- **Domínio:** relaciona-se ao status, poder, lucro, riqueza, domínio de mercado, competitividade e estimulação dos clientes para adquirir novos produtos.
- **Tradição:** contém itens relativos à preservação, respeito a costumes e práticas consagradas, antigas e da tradição.
- **Autonomia:** itens relativos à estimulação de criatividade, aperfeiçoamento constante, superação de desafios, realização e sucesso dos funcionários.

- Bem estar do empregado: caracteriza a qualidade de vida dos funcionários, auxílio, premiação, estímulo ao lazer e atividades recreativas.

Na Tabela 4.1, concluí-se que “preocupação com a coletividade”, além de ser o fator de maior intensidade, também apresentou o menor desvio padrão entre os demais fatores de valores, o que representa a menor variabilidade entre as respostas, ou seja, pode ser considerado um valor sólido na composição da cultura da amostra.

Tabela 4.1- Média e desvio dos fatores de valores organizacionais

	Coletividade	Prestígio	Realização	Conformidade	Domínio	Tradição	Autonomia	Bem estar
Média	5,20	5,08	4,98	4,94	4,89	4,61	4,28	3,81
Desvio padrão	0,66	0,83	0,94	0,76	0,70	0,76	0,95	1,05

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A preocupação com o coletivo pode ser considerado uma característica da cultura brasileira, pois, de acordo com Motta e Alcadiyani (1999), os brasileiros tendem a atender, primeiramente, os interesses pessoais e dos membros de seu “clã”, porque os valores pessoais são tidos como mais importantes do que os da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira.

O fator “bem estar” foi o que gerou maior variabilidade de respostas, além de ser o fator de menor média, e, desta forma, pode-se sugerir que existe um posicionamento contraditório entre as empresas sobre este valor. Por exemplo, algumas empresas podem investir em itens que promovam o bem estar dos funcionários, enquanto outras empresas não veem este item como prioritário para investimentos.

De qualquer forma, as empresas da amostra podem avaliar as oportunidades de melhoria para com os recursos humanos, por meio de investimentos em “bem estar” dos funcionários.

O questionamento sobre os valores compartilhados nas empresas fez parte dos últimos itens abordados na entrevista. O questionamento direto sobre quais valores são compartilhados na empresa não contemplam a abordagem mais eficaz para a investigação sobre os mesmos, porém o interesse nessa questão estava na reflexão sobre o tema “valores organizacionais”.

Com base nessa premissa, o questionamento sobre valores foi realizado ao final da entrevista, ou seja, após o entrevistado ter relembado o histórico, aspectos da gestão e comportamentos da cultura

da empresa, como forma de contextualizar as principais características da empresa.

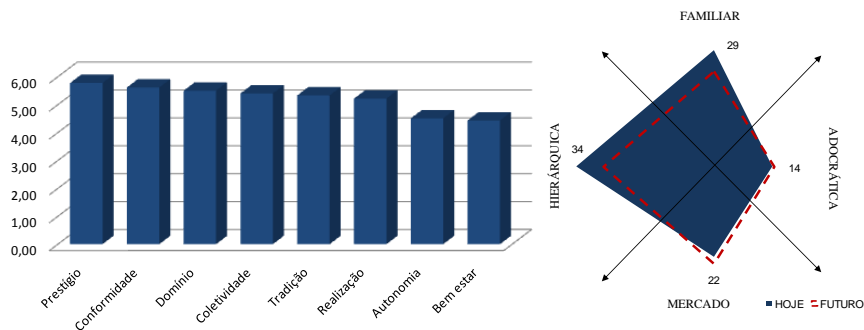
O objetivo desse questionamento está relacionado à possibilidade de comparação com o Gráfico de valores gerados pelo IPVO, ou seja, a diferença entre os valores declarados na entrevista pelos diretores e os valores declarados pelos funcionários por meio do instrumento quantitativo.

Outra razão estava em verificar a primeira lembrança que os entrevistados teriam sobre o tema valores compartilhados e, posteriormente, como esses valores são transmitidos aos novos funcionários ou a comunicação dos mesmos.

Uma vez que o tipo de cultura é caracterizado pelos valores distribuídos nos quadrantes do Gráfico OCAI, e sendo os valores considerados os elementos fundamentais em uma cultura organizacional, as avaliações de valores organizacionais contemplam a abordagem qualitativa e quantitativa da pesquisa. Logo, as avaliações sobre os valores organizacionais para cada empresa, apresentadas a seguir, tiveram como fontes de informação a fala do entrevistado, o Gráfico de IPVO e o Gráfico de perfil de cultura geral de cada empresa.

Empresa 1: *“Lealdade, disciplina, dedicação, harmonia e dedicação ao funcionário”*.

Gráfico 4.21 - Empresa 1 - IPVO e OCAI



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

De acordo com o perfil de cultura, a empresa apresenta consenso com o perfil de amostra geral, com domínio da cultura hierárquica e familiar. Logo, os valores relacionados à dimensão “foco interno e

integração” conferem com o “prestígio”, pois a partir da organização interna se conquista a valorização perante a sociedade.

Harmonia, dedicação aos funcionários, lealdade e disciplina são características que podem ser associadas ao perfil de cultura da empresa.

O fator de valor “conformidade” refere-se à presença de comportamentos orientados por valores como educação, cortesia, regras de convivência e aceitação sobre as atividades a serem desempenhadas, característico do perfil de cultura.

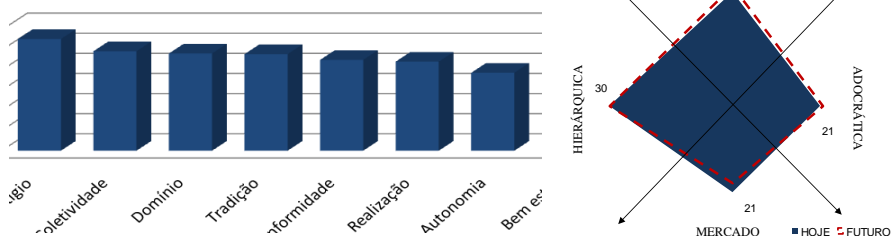
Entretanto, o fator “bem estar”, demonstrado na entrevista, verificado na obra e escritório e presente no Gráfico de cultura organizacional geral da empresa, embora uma média acima de 4, e, de característica da cultura familiar, foi o fator de valor menos citado.

A empresa também apresenta a dimensão de “estabilidade e controle” de área significativamente dominante, caracterizando o ambiente, atividades e processos controlados, respeito à hierarquia e disciplina. Assim como a presença da cultura de mercado, na qual os líderes são exigentes e têm como meta a conquista de mercado e novas transações.

O histórico empresarial da família e do fundador da empresa é compatível com a cultura de mercado, pois a empresa e o grupo familiar, atuam em diversas áreas de serviços e estão em constante empreendedorismo, parcerias e visibilidade local.

Empresa 2: *“Excelência e honestidade ao cliente, honestidade e transparência nas relações, credibilidade, qualidade do produto, pontualidade no cumprimento dos prazos, flexibilidade para negociação, compromisso com funcionários e clientes, inovação e melhoria contínua, eficiência, decisões participativas, comprometimento”*.

Gráfico 4.22 - Empresa 2 – IPVO e OCAI



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

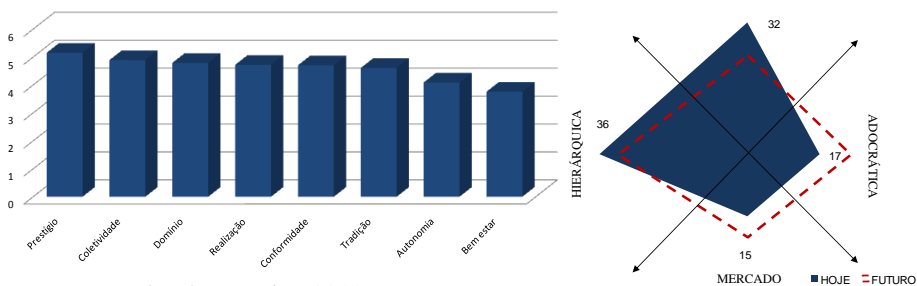
A empresa possui o foco interno e integração acentuada na representatividade de sua cultura organizacional, predominantemente hierárquica e familiar, e, em consenso, os valores declarados caracterizam o comprometimento, decisões participativas, eficiência, qualidade do produto e cumprimento a prazos.

Este contexto caracteriza o fator de valor “prestígio organizacional” relacionado à busca pela admiração e respeito na sociedade por meio da qualidade de seus produtos e a “preocupação com a coletividade”.

O perfil de cultura dessa empresa também é coerente com o perfil geral da amostra.

Empresa 3: “*Ética, credibilidade, fidelização do cliente, impacto da obra na região, meio ambiente, preservação de áreas verdes para lazer e qualidade de vida*”.

Gráfico 4.23 - Empresa 3 – IPVO e OCAI



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Esta empresa possui a cultura organizacional com o foco interno e integração sobressalente, mas de forma moderada, evidência dos fatores “prestígio organizacional” e “coletividade” relacionados à dimensão citada.

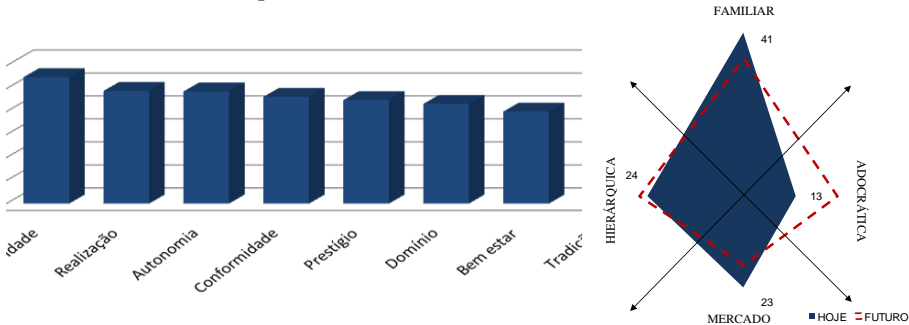
A moderação dos quadrantes do tipo de cultura, associado com a média dos valores um pouco menor que as demais empresas, levam à hipótese de uma cultura em processo de mudança ou com valores não compartilhados por todos.

Esta empresa foi a que apresentou maior número de respondentes ao questionário, e a qual está em fase de compartilhamento das atividades da diretoria com os membros da família, assim como a mudança da estrutura física da empresa. Desta forma, vários aspectos podem estar associados à ausência de uma cultura dominante. A análise individual das dimensões da cultura organizacional proposta pelo OCAI e um período de exploração dos valores organizacionais na empresa, como realizado no estudo exploratório, para auxiliar na investigação da hipótese.

Como relatado por uma das falas do entrevistado, a empresa realizou recentemente uma pesquisa de clima, constatou problemas de comunicação interna, tanto em obra quanto escritório, o que pode explicar a falta de consenso sobre os itens avaliados pelos instrumentos quantitativos e, desta forma, a ausência de valores compartilhados.

Empresa 4: “*Competência, eficiência e honestidade*”.

Gráfico 4.24 - Empresa 4 – IPVO e OCAI



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A empresa apresenta um perfil de cultura significativamente familiar, confirmado pelos valores declarados e pelo fator “preocupação com a coletividade”. A demonstração de competência citado pelo entrevistado é confirmado pelo fator “realização”, que tem por definição

que a competência é o meio de sobrevivência e permanência para os funcionários e para a própria organização na sociedade.

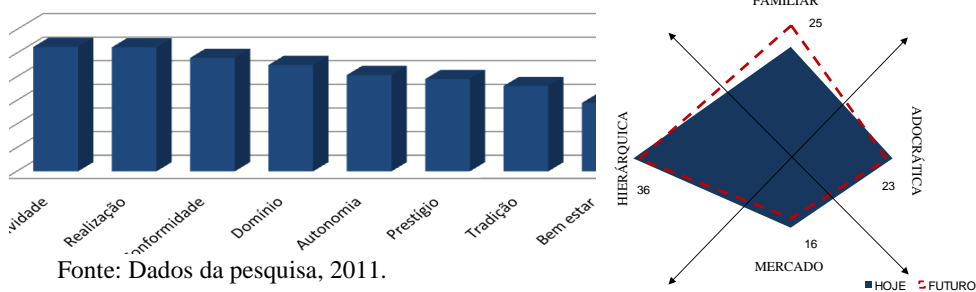
O domínio da cultura familiar pode estar relacionado à estrutura organizacional enxuta, onde os funcionários e a direção desenvolvem mais de uma atividade, contribuindo para a aproximação e ambiente de trabalho amistoso. Esta característica descreve a importância atribuída à competência, relatada pelo diretor, pois os cargos não são mantidos por laços familiares, mas pela habilidade em desempenhar as atividades atribuídas.

A empresa não apresenta uma formação de origem familiar, logo, a hierarquia de cargos de direção, assumidos por membros da família ou sucessão familiar, torna-se menos acentuada, o que também pode contribuir para a cultura apresentada.

A presença de controles internos, programas da qualidade e demais padronizações não foram salientadas pelo entrevistado, contribuindo para um perfil hierárquico menos acentuado.

Empresa 5: “Somso conhecidos pelos nossos valores, pela forma como a gente trabalha, como conduzimos o trabalho, rigor aos compromissos estabelecidos com os clientes, respeito igual a todos os clientes, mesma regra para todos. Procuo respeitar da mesma forma as pessoas da equipe, quando se dá responsabilidades se cobram responsabilidades, e assim se incentiva a independência e autonomia para a solução de problemas”.

Gráfico 4.25 - Empresa 5 – IPVO e OCAI

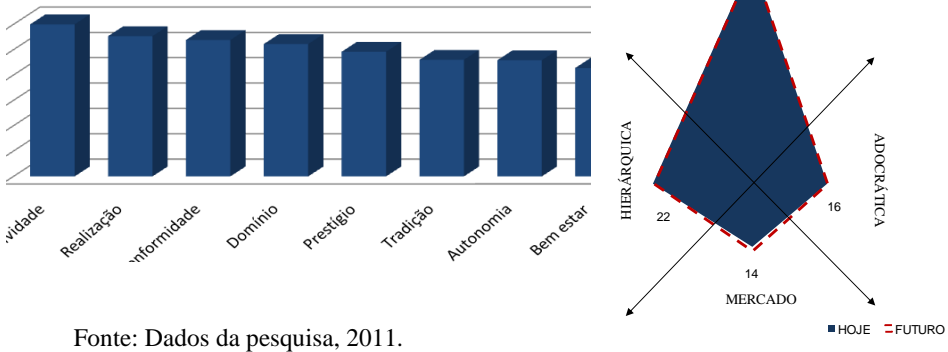


A cultura hierárquica, dominante nesta empresa, está relacionada ao fator “conformidade”, presença de regras, procedimentos e controle evidentes ao longo das falas da direção, com uso de expressões “rigor” e “respeito”.

O ambiente de trabalho também prioriza as relações internas, evidenciados no foco interno e integração da cultura e pelo fator de valor “preocupação com a coletividade”, sendo percebido na empresa um clima de trabalho bastante harmonioso e acolhedor.

Empresa 6: *“Amor à verdade, não sabemos fazer nada sem raciocinar sobre a verdade das coisas, mesmo que dolorosas. Quando o cliente nos aponta um defeito, e às vezes é difícil admitir a culpa, então se chama imediatamente um perito e identificamos se o problema é da construtora ou do cliente. E esse amor à verdade transcende a relação contratual, comunicação pessoal, porque faz parte de uma maneira de ser e isso guarda relação com a honestidade, senso de compromisso e responsabilidade; tratamos todas as pessoas como gostamos de ser tratadas, interesse real e verdadeiro pelas pessoas; não temos quem trabalhe para nós, temos quem trabalha conosco. Qualidade do produto”.*

Gráfico 4.26 - Empresa 6 – IPVO e OCAI



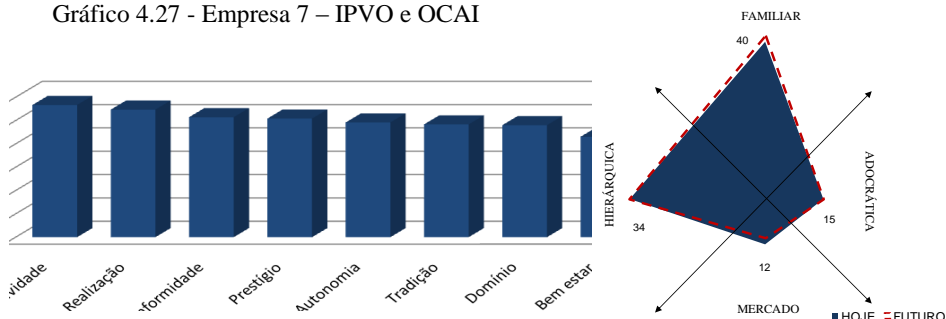
Esta empresa possui o tipo de cultura familiar extremamente orientada, assim como na fala do entrevistado e no fator “preocupação com a coletividade”. Nota-se que os valores desta natureza estão coerentes, pois remetem ao foco interno e integração, relacionamento e valorização das competências internas, pelo fator de valor “realização”.

Para reforçar a coerência com a cultura familiar, relaciona-se o fato de a empresa apresentar um quadro de funcionários pequeno e estrutura administrativa enxuta, sendo os cargos exercidos por membros da família da matriarca fundadora e diretora geral da empresa. Neste sentido, o fator de valor “bem estar dos funcionários”, de menor

evidência, faz alusão à ausência de estratégias para a satisfação dos funcionários, uma vez que os membros da equipe são extremamente comprometidos, pois constituem a família proprietária da organização.

Empresa 7: *“Credibilidade, relacionamento com o cliente, ou seja, liberdade, acesso direto com os clientes, flexibilidade para o cliente realizar mudanças, qualidade do produto e a comunicação pós venda com o cliente”.*

Gráfico 4.27 - Empresa 7 – IPVO e OCAI



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Empresa com ênfase na dimensão de cultura organizacional “foco interno e integração”, sendo a cultura familiar e hierárquica dominantes, conforme o Gráfico de OCAI. Os valores dessas culturas estão representados pelos fatores “preocupação com a coletividade” e “realização”, onde a qualidade do produto é o resultado dos esforços e organização da equipe.

Os valores estão confirmados nas palavras da direção sobre a preocupação em oferecer um produto de qualidade, com bom relacionamento e assistência pós venda ao cliente, e, desta forma, obter credibilidade no mercado.

4.6.2 Modelo hipotético de relação entre perfis de cultura e valores organizacionais

A partir das definições dos fatores de valores organizacionais do modelo IPVO, buscou-se identificar o quadrante correspondente com a descrição no tipo de cultura organizacional do modelo OCAI, a Figura 4.3 ilustra o desenho hipotético para essa relação entre os modelos.

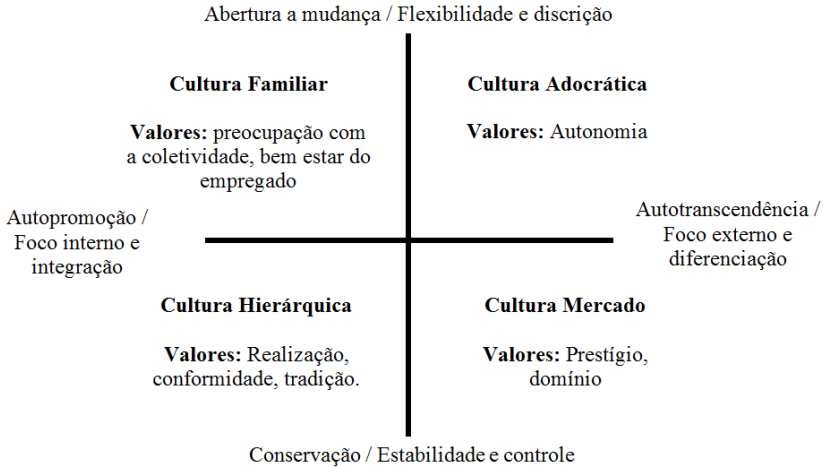


Figura 4.3 - Modelo hipotético de relação entre IPVO e OCAI

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Com o objetivo de verificar a correlação entre os quadrantes de valores característicos do tipo de cultura organizacional e os fatores de valores organizacionais, os dados quantitativos da amostra foram submetidos à análise estatística de correlação bivariada com coeficiente de correlação de Spearman, por não se tratar de uma distribuição normal de dados.

De acordo com Nassar *et al.*(2010), testes de correlação são testes de hipóteses que permitem avaliar se o valor do coeficiente de correlação é estatisticamente significativo, isto é, permite concluir se há uma associação linear entre as variáveis, sendo que o nível de significância representa a probabilidade máxima de erro.

Com auxílio do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), os fatores de valores e os perfis de cultura organizacional foram correlacionados, os quais são apresentados na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 - Correlação entre fatores de valores e tipo de cultura organizacional

Correlação - coeficiente de Spearman		Cultura Familiar	Cultura Adocrática	Cultura de Mercado	Cultura Hierárquica
Realização	Coeficiente de correlação	,147	,070	-,115	,012
	Sig. (2-caudas)	,274	,607	,393	,928
Conformidade	Coeficiente de correlação	,155	-,052	-,027	-,063
	Sig. (2-caudas)	,249	,699	,844	,644
Domínio	Coeficiente de correlação	-,099	-,031	,270	-,148
	Sig. (2-caudas)	,462	,819	,042	,271
Bem estar	Coeficiente de correlação	,276	,102	,048	-,243
	Sig. (2-caudas)	,038	,452	,722	,069
Tradição	Coeficiente de correlação	-,087	-,210	,135	,025
	Sig. (2-caudas)	,519	,116	,317	,856
Prestígio	Coeficiente de correlação	-,120	-,074	,178	,034
	Sig. (2-caudas)	,374	,584	,184	,800
Autonomia	Coeficiente de correlação	,340	,060	-,081	-,216
	Sig. (2-caudas)	,010	,659	,549	,107
Preocupação com coletividade	Coeficiente de correlação	,394	-,028	-,255	-,088
	Sig. (2-caudas)	,002	,836	,055	,513

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os dados em destaque na Tabela 4.2 identificam as correlações significativas, as quais o nível de significância é menor que 0,05, ou seja, com 95% de confiabilidade pode-se sugerir que existe uma correlação entre as variáveis testadas.

O Quadro 4.3 fornece a interpretação da intensidade do coeficiente de correlação. Os sinais positivos ou negativos indicam o sentido da reta de correlação entre as variáveis. No caso, as correlações significativas são positivas, retas crescentes, ou seja, se uma variável aumenta de valor a variável correlacionada também aumenta simultaneamente.

Quadro 4.3 - Interpretação do valor numérico de uma correlação

Valor de r (+ ou -)	Interpretação
0.00 a 0.19	Uma associação bem fraca
0.20 a 0.39	Uma associação fraca
0.40 a 0.69	Uma associação moderada
0.70 a 0.89	Uma associação forte
0.90 a 1.00	Uma associação muito forte

Fonte: Nassar *et. al* (2010)

Logo, pode-se concluir com 95% de confiabilidade que há correlação e de intensidade fraca entre os fatores de valores e o tipo de cultura organizacional para:

- Preocupação com a coletividade e cultura familiar;
- Autonomia e cultura familiar;
- Bem estar e cultura familiar;
- Domínio e cultura de mercado.

Os fatores de valores da cultura familiar distribuídos no modelo hipotético, preocupação com a coletividade e bem estar dos funcionários, puderam ser confirmados pela correlação, sendo a preocupação com a coletividade sugerida a níveis menores de erros, como 0,01 de nível de significância, ou seja, confiabilidade de 99%.

O fator de valor autonomia, hipoteticamente alocado no quadrante adocrático, está correlacionado, entretanto, com a cultura familiar, sendo aceitável uma vez que este fator também descreve o desenvolvimento dos recursos humanos e liberdade para expressar ideias, característicos do perfil de cultura familiar.

O fator de valor domínio apresentou correlação com a cultura de mercado, conforme distribuição do modelo hipotético, pois está relacionado a características de competitividade, conquista de mercado e clientes.

Por meio dos coeficientes de correlação dos dados da amostra, também foram permitidas algumas suposições:

- O polo oposto à cultura familiar, conforme indicação do modelo OCAI, é a cultura de mercado, fato que pode ser sugerido pela repulsão, ou coeficientes de correlação tendendo a zero, com os fatores de valor tradição, domínio e prestígio, sendo domínio e prestígio alocados na cultura de mercado e tradição na cultura hierárquica.

- A cultura adocrática apresentou os coeficientes de correlação menores com os fatores de valor preocupação com a coletividade, domínio e conformidade, sendo estes pertinentes, pois essa cultura apresenta características de adaptabilidade e inovação, ou seja, características opostas a itens que representem a estabilidade e manutenção.
- A cultura de mercado apresentou baixa correlação para os itens de conformidade e bem estar dos funcionários, uma vez que organizações desta cultura estão relacionadas com o ganho de mercado e orientação para o mercado. O foco de eficiência está relacionado ao cliente e não à organização ou investimentos internos, como melhoria do ambiente ou investimentos internos para satisfação dos funcionários. Em geral, culturas de mercado possuem funcionários adaptados à competitividade externa, mudança constante de cenários, ou seja, não possuem como maior foco de satisfação as condições do ambiente interno, mas sim os resultados obtidos para ganho de mercado. Como exemplo pode-se citar empresas e profissionais das áreas de informática e tecnologias, condicionados à satisfação em lançar e desenvolver produtos inovadores;
- A cultura hierárquica apresentou os menores valores de coeficiente de correlação com os fatores de realização, tradição e prestígio, sendo que, pela definição, hipoteticamente, os fatores realização e tradição foram alocados no quadrante de cultura hierárquica. Entretanto, a suposição é de que os respondentes não visualizam a possibilidade de sucesso, de reconhecimento e promoção por meio de suas competências, o que pode estar relacionado ao fato das empresas da amostra ser familiares em relação à origem e sucessão de liderança.

A comprovação do modelo hipotético não foi objetivo dessa pesquisa, logo as correlações foram realizadas como suposição de que os instrumentos se complementam. Com a aplicação dos dois instrumentos, IPVO e OCAI é possível melhorar o diagnóstico e análise dos dados sobre os valores presentes na cultura organizacional de uma empresa e, como contribuição, identificar ações de melhoria na gestão e para a satisfação dos funcionários.

4.7 CONTRIBUIÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO

De acordo com o método, as empresas construtoras de médio porte, constituintes da amostra, apresentam a cultura hierárquica e familiar como dominantes, assim, concentram os valores formadores de sua cultura na dimensão de **foco interno e integração**. Logo, como características dominantes estão a existência de procedimentos e medidas de manutenção dos processos internos para o alcance da eficiência. Assim como a preocupação com as pessoas que compõem a empresa, e, como consequência, a satisfação dos clientes por meio da excelência dos produtos oferecidos.

A preocupação com a coletividade é o principal fator de valor identificado, tanto nas relações com os funcionários no ambiente interno das empresas, quanto na ênfase para a satisfação e relacionamento com o cliente. Esta característica segue uma tendência da cultura nacional brasileira, conforme apontam os estudos de Hofstede (2010), nos quais o Brasil apresenta baixo índice de individualismo nas relações organizacionais. O teste estatístico confirmou a relação entre o fator de valor “preocupação com a coletividade” e a cultura familiar, conforme o modelo hipotético sugerido de relação entre os perfis de cultura e os valores organizacionais.

O fator de valor que denota a importância do prestígio organizacional perante a sociedade foi o segundo fator de valor mais evidenciado, ou seja, a partir da estrutura interna são oferecidos produtos de qualidade que garantem a satisfação dos clientes, valorização e reconhecimento da empresa pela sociedade.

A avaliação individual das dimensões da cultura organizacional, por meio dos Gráficos e das entrevistas com a direção, permitiu identificar características semelhantes entre as empresas da amostra, apresentadas a seguir.

Em relação às características dominantes sobre o ambiente de trabalho, os valores caracterizam a cultura familiar como predominante. Logo, o clima tende a ser familiar, amigável, tranquilo, informal, de harmonia, respeito, comprometimento e de bom relacionamento interno entre as pessoas nos diferentes níveis hierárquicos, tanto com os funcionários próprios quanto com os funcionários de empreiteiras. Essa característica pode ter origem na constituição da maioria das empresas por famílias (empresa 1, 2, 3, 6 e 7), onde familiares participam das atividades internas, e, geralmente, os filhos dos fundadores assumem os cargos de sucessão na diretoria. Também que constatou-se a baixa

rotatividade dos funcionários e a presença significativa de mulheres no ambiente de trabalho dos escritórios.

De acordo com os resultados, as empresas possuem os processos internos estruturados, com definição clara sobre as responsabilidades de cada funcionário, sendo um ambiente pouco dinâmico e pouco competitivo internamente. A implantação de programas da qualidade, como o PBQP-H e ISO 9001, contribuem para o controle organizacional.

Em geral, a maior preocupação das empresas está com a apresentação do trabalho feito, de forma competitiva apenas para o mercado, e como produto resultante da estrutura interna organizada e competente.

A estrutura organizacional, basicamente, apresentou-se de duas formas: quadro funcional administrativo reduzido e utilização de serviços terceirizados para o canteiro de obra, ou, quadro funcional maior, com parte ou toda a equipe de canteiro de obra própria. Esta decisão faz com que os setores e necessidades organizacionais das empresas sejam melhores planejadas, estruturadas e, de certa forma, hierarquizadas.

Neste sentido, a liderança organizacional apresentou características peculiares e de cultura extremamente hierárquica, diferentemente do perfil geral de cultura organizacional. Independente da estrutura organizacional, com poucos ou muitos funcionários, os líderes mantêm um bom nível de relacionamento com os setores e buscam primordialmente o domínio e controle geral das decisões. Em consenso com outros estudos, o Brasil apresenta forte presença de hierarquia nas questões de poder, como demonstrado por Fleury (1996), Schein (2009) e Hofstede (2009).

Entretanto, a hierarquia é fortemente evidenciada pelo domínio e individualidade na formulação das estratégias e ausência de comunicação em relação às metas e objetivos com o restante da equipe. Desta forma, a equipe não possui uma definição clara sobre as ênfases estratégicas e sobre a atribuição ao sucesso, sendo o líder um dos principais criadores dos conceitos expressivos da cultura nas organizações.

As dificuldades com a comunicação também foram apontadas para a implantação dos programas da qualidade no canteiro de obra. Sendo o setor que absorve a mão de obra menos qualificada do país, instrumentos de comunicação visual poderiam contribuir para o entendimento e obtenção de melhores resultados sobre a redução de

desperdício, procedimentos, acompanhamento das atividades, cronogramas e metas para os funcionários do canteiro de obra.

A gestão das empresas também é marcada pelo intenso uso do *feeling* e experiência nos investimentos, ausência do uso de ferramentas ou indicadores de controle, tanto na obra quanto no escritório, o que aumenta a dificuldade em realizar uma comunicação formal e eficiente dentro da empresa e compartilhar certos valores para a consolidação da cultura. A definição dos processos, evidenciada como característica dominante, apenas é exercida para as atividades no nível tático e operacional, como forma de reforçar o domínio e controle dos líderes sobre o funcionamento dos setores.

Em resumo, percebe-se uma fragilidade em relação à gestão conduzida pelas empresas construtoras da amostra, pois todo o sucesso da empresa está dependente das decisões não compartilhadas dos líderes. Apenas a empresa onde foi realizado o estudo exploratório iniciou um planejamento estratégico, de forma participativa, entretanto, evidenciou-se ao final do mesmo que os líderes da empresa utilizaram parte da metodologia do planejamento estratégico para obter um diagnóstico empresarial mais robusto, sem foco imediato na consolidação de um pensamento orientado para estratégias de ação ou implementação sistêmica do planejamento estratégico.

A instabilidade do mercado econômico e indefinições governamentais sobre as questões ambientais para o setor local contribuem para que os líderes mantenham a postura hierárquica de liderança, pois a cada momento os líderes necessitam reformular as ações de curto prazo para garantir melhores resultados com o mercado.

Logo, conclui-se que o perfil de cultura organizacional, para as empresas de construção da amostra, compartilha valores da cultura hierárquica e familiar, embora de forma distinta para algumas dimensões, como liderança organizacional e administração dos funcionários.

Não foram evidenciadas, em nenhuma dimensão, a presença das culturas de mercado e adocrática, presentes no polo dimensional de "foco externo e diferenciação". Esta constatação pode estar relacionada aos baixos investimentos em tecnologia, pesquisa e inovação, e ausência de característica como a rapidez na reformulação da estrutura organizacional para atender o mercado, de forma adaptativa, flexível e dinâmica.

Os perfis cultura de mercado e adocrática, para a construção civil nacional, ainda não se constitui uma realidade, pois as empresas pouco inovam em seus processos, técnicas, forma de gestão e estratégias, e

como contextualizado na introdução, há anos vivenciam as mesmas dificuldades, sem realizar, contudo, mudanças significativas para aperfeiçoamento e desenvolvimento.

Dessa forma, sugerem-se ações a serem planejadas pelas empresas construtoras, as quais foram fundamentadas na realidade das empresas locais, mas que poderiam ser utilizadas para a melhoria do setor como um todo:

- Investimentos nos processos estratégicos: reflexão sobre a estratégia da empresa, desenvolver a habilidade nos líderes de “pensar estrategicamente”; definição de objetivos estratégicos, planejamento de ações para atingir os objetivos, construção de mapas de objetivos estratégicos para que a equipe possa visualizar a contribuição de suas atividades junto aos objetivos da empresa;
- Investimento em processos de comunicação interna: promover a integração da equipe com os processos estratégicos, decisões estratégicas, critérios de sucesso, *feedback* das atividades;
- Investimento em processo de consolidação de valores organizacionais: promover ações para identificar os valores necessários para o alinhamento da equipe com os objetivos estratégicos; valores a serem acrescentados, valores a serem modificados, valores a serem resgatados ou eliminados;
- Investimento em processos de recursos humanos: investir em ações de melhoria do bem estar dos funcionários; promover ações para qualificar e formar profissionais para equipes de canteiro de obra e escritório, com o objetivo de melhorar o desempenho e satisfação. De forma geral, a indústria da construção civil vivencia uma presença de alta rotatividade e baixas condições de crescimento e qualificação profissional, sendo um importante fator para o comprometimento e melhoria do setor;
- Investimento em processos internos para industrialização da indústria da construção civil: promover ações de melhoria de produtividade em processos de canteiro de obra (controle de desperdício de materiais, uso de tecnologias e ferramentas construtivas, ações sustentáveis, dentre outras), e processos administrativos (uso de ferramentas de planejamento de obra, controle de orçamento, controle de projetos, administração de alterações dos projetos por clientes, relacionamentos e

comunicação interna), assim como a preparação da equipe para essa realidade de inovação e de evolução;

- Investimento em processos de diagnóstico de mercado: desenvolver ações para conhecimento do setor e criação de oportunidades em situações menos favoráveis da economia nacional para o setor, pois em condições difíceis é que as habilidades gerenciais garantem a sustentabilidade no mercado e promovem a industrialização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Florianópolis tem sido um dos destinos mais procurados para viver, resultado de investimentos em programas governamentais de turismo, como o programa “Bela Santa Catarina”, onde as belezas naturais, aliadas à qualidade de vida e formação acadêmica de qualidade constituem os maiores atrativos na promoção do crescimento da região. Garantir a infraestrutura local necessária faz com que o setor da construção civil exerça fundamental importância para o ambiente econômico e social. Desta forma, o cenário da construção vivencia a procura por imóveis de diferentes poderes aquisitivos, do mais simples ao mais sofisticado, aumento da concorrência pela presença de empresas externas, o que exige melhoria na gestão das empresas para a manutenção e sucesso no mercado local.

Nas últimas duas décadas, a indústria da construção civil tem sido foco de pesquisas relacionadas ao controle de desperdícios, aumento de produtividade, melhorias na qualidade, dentre outros temas. Porém, embora o setor esteja amparado por um mercado de atuação aquecido, significativa participação na economia nacional e geração de emprego, a dificuldade de industrialização do setor é notável, uma vez que o emprego de técnicas, ferramentas, modelos, dentre outras sugestões de melhoria não são absorvidas pelo setor. Logo, sugere-se que as principais dificuldades do setor estejam mais relacionadas a aspectos subjetivos da gestão, como o autoconhecimento dos valores da organização, e menos às tecnologias disponíveis.

Neste contexto, a pesquisa apresentada buscou realizar uma avaliação de cultura organizacional em empresas da construção civil com características específicas. O desenho da pesquisa contemplou um método misto, com o objetivo de minimizar as lacunas de informações por meio de uma abordagem quantitativa e qualitativa para uma avaliação de cultura organizacional.

A abordagem quantitativa foi satisfatória à medida que associou um instrumento reconhecido de diagnóstico de cultura organizacional, o qual vem sendo aplicado em estudos internacionais relacionados à construção civil (OCAI) a um instrumento nacional de diagnóstico de valores organizacionais (IPVO).

A complementação entre os instrumentos quantitativos permitiu propor um desenho hipotético de relação entre os perfis de cultura e valores organizacionais. Testes estatísticos permitiram confirmar algumas suposições de relação e, neste sentido, atingir o objetivo específico de verificar a relação entre a cultura e valores, e, por meio da

complementação das entrevistas, a identificação dessas características na gestão.

De forma geral, os resultados dos instrumentos quantitativos foram elucidativos da realidade do setor. Sugere-se que as empresas realizem a avaliação do perfil de cultura e das dimensões que a compõem, como forma de autoconhecimento e direcionamentos de acordo com as decisões estratégicas de seus líderes. Como resposta à pergunta de pesquisa propulsora do estudo, conclui-se que a avaliação individual de cultura pode ser um meio para realizar análises ambientais internas, agregando aos planejamentos estratégicos os aspectos de cultura, valores, percepções e orientações para mudanças.

Os instrumentos quantitativos, embora de reconhecida importância para diagnósticos, permitem apenas levantar hipóteses sobre características dominantes atribuíveis à amostra. Porém, a riqueza da abordagem qualitativa, por meio de entrevistas com os diretores das empresas, possibilitou aferir sobre tais hipóteses e constatar características formadoras do perfil de cultura organizacional.

A abordagem utilizada no estudo exploratório para a identificação dos valores organizacionais por meio da contextualização dos elementos primários de avaliação, contemplada por metodologias de avaliação de desempenho, mostrou-se eficaz, sendo considerada uma abordagem diferenciada proposta por este estudo. Entretanto, requer a investigação para aperfeiçoamento e validação para o propósito usado de identificação de valores organizacionais.

Desta forma, o método misto proposto para a avaliação de cultura organizacional foi bastante satisfatório e eficiente para o objetivo, tanto pela simplicidade na aplicação quanto pela diversidade de informações para a avaliação sobre o tema. Assim, os objetivos específicos da pesquisa em relação a diagnosticar os perfis de cultura, valores e características da gestão predominantes na amostra foram atingidos, sendo os resultados satisfatórios, tanto quando avaliados individualmente para cada empresa, quanto para o grupo foco da pesquisa.

Para a viabilização do método, foi necessária a contextualização e panorama geral do setor de construção civil local quanto à classificação das empresas de construção, sendo possível classificá-las em relação à área de atuação e porte econômico. Considera-se que esta etapa tenha fornecido um subproduto à parte da pesquisa, importante para a avaliação sobre a qualidade das informações para o setor e de possibilidade para comparações futuras sob o desenvolvimento e panorama do setor no cenário local.

A importância em realizar a avaliação de cultura organizacional para o setor da construção civil pode contribuir para que os gestores melhorem o entendimento sobre as questões consolidadas e questões vulneráveis dentro das empresas. O instrumento de diagnóstico pode enriquecer o mapeamento interno para implantação de sistemas, como por exemplo, um planejamento estratégico ou implantação de um programa da qualidade. Por meio do entendimento sobre as percepções da equipe, o gestor pode promover ações para alinhar as expectativas, percepções e forma de agir da equipe, de acordo com os objetivos buscados. Além de ser uma ferramenta importante para avaliar a própria forma e receptividade da gestão conduzida.

A pesquisa permitiu identificar as lacunas gerenciais na amostra e propor ações para que o setor da construção atinja níveis de desenvolvimento característicos de setores industriais, com níveis satisfatórios de eficiência no emprego e uso dos recursos, desprendendo-se do uso de técnicas, ferramentas e gestão de equipes rudimentares. Neste sentido, utilizando-se como plano de investigação a cultura organizacional, acredita-se que a pesquisa satisfaz o objetivo geral de contribuir com sugestões para a melhoria do processo de gestão da indústria da construção civil.

Embora não tenha sido objeto da pesquisa avaliar a tendência futura de configuração da cultura organizacional, a percepção dos funcionários acerca do futuro das empresas, de acordo com os Gráficos OCAI, apresenta a mesma configuração da cultura do diagnóstico atual. As possíveis causas para esta percepção podem estar relacionadas à ausência de planejamento estratégico ou definições sobre as estratégias, assim como dificuldades de comunicação interna sobre metas, objetivos e decisões participativas. Sugere-se a exploração desse tema para futuras pesquisas.

A consolidação de valores e formação de uma identidade compartilhada pela equipe é uma atividade de longo prazo. O autoconhecimento e mudança gradativa dos valores podem contribuir significativamente para estratégias de expansão empresarial, tanto no mercado interno quanto externo, pois previne choques ou entraves quando se deseja aumentar a equipe ou conviver com culturas organizacionais distintas.

Diante do exposto, espera-se ter contribuído para a discussão da importância da cultura organizacional no cenário da construção civil nacional. Assim como, verificar a aplicabilidade dos métodos, dos diagnósticos e benefícios para a gestão das empresas construtoras.

5.1 Sugestões para trabalhos futuros

- Avaliar o perfil de cultura organizacional para empresas de pequeno e micro porte, assim como buscar complementar a amostra de médio porte. Dessa forma, sugere-se a verificação das diferenças, semelhanças e tendências de perfil de cultura de acordo com o porte econômico. Além de verificar as contribuições e experiências para a evolução dos processos gerenciais.
- Avaliar a percepção do futuro e mudanças conduzidas na cultura organizacional das empresas de médio porte após um período de aproximadamente cinco anos após a pesquisa;
- Investigação do modelo hipotético de relação entre perfis de cultura e valores organizacionais proposto;
- Investigar e aperfeiçoar a abordagem utilizada no estudo exploratório para a identificação dos valores organizacionais;
- Relacionar os resultados da pesquisa com as avaliações existentes sobre a cultura nacional ou local, contribuições dos estudos de Hofstede e Mota;
- Comparar os resultados da pesquisa com as características de perfis de cultura organizacional apresentadas por pesquisas internacionais para o setor;
- Investigar a configuração geral e contribuição de cada empresa para cada dimensão do modelo OCAI;
- Avaliar a cultura organizacional, com ênfase em seus elementos simbólicos, para o setor da construção civil (rituais, mitos, padrões, linguagem, dentre outros);
- Avaliar a relação ou influência dos processos de comunicação para a formação da cultura organizacional em empresas construtoras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

AGOPYAN, V. Avaliação da qualidade científica e do impacto da pesquisa na sociedade. In: CONSTRUÍDO, E. N. D. T. N. A. (Ed.). Canela, RS, 2010.

Palestra de abertura do congresso Entac - Encontro Nacional Tecnologia do Ambiente construído.

AKINER, I.; TIJHUIS, W. Cultural variables and the link between managerial characteristics in construction industry: reflections from Turkish and Dutch examples. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MULTI-NATIONAL CONSTRUCTION PROJECTS: Securing high Performance through Cultural awareness and Dispute Avoidance, 2008, Shanghai, China: CIB, 2008. Disponível em: <<http://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB12155.pdf>>. Acesso em: 24/02/2010

BARDIN, L. Análise do conteúdo. 19. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BEDANI, M. Valores, práticas e criatividade: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária. 2008. 318 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.lpct.com.br/admin/fckeditor/editor/Tese_versao_final_.pdf>. Acesso em: 31/08/2010

BNDES - BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. Porte de empresa. 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso em: 30/05/2010

CAMERON, K. A process for changing organizational culture. California: Sage Publications, 2008. Disponível em: <<http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf>>. Acesso em: 24/02/2010

CAMERON, K.; QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on The Competing Values Framework. 3. ed. [S.l.]: Jossey-Bass, 1999.

CARVALHO, S.G. Cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva. In: HANASHIRO, M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACARELLI, L.M. Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008.

VASCONCELOS, Ieda; MENDES, Luís Fernando Melo. Construção civil: análise e perspectivas - Banco de Dados CBIC. Brasília: CBIC, 2010. Disponível em: <http://www.sindusconrio.com.br/ftp/b_cbic.pdf>. Acesso em: 16/07/2011

CEOTTO, L. H. Avaliação da qualidade científica e do impacto da pesquisa na sociedade. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 13., 2010, Canela, RS. Anais... Canela, RS: UFRGS, 2010. Disponível em: Acesso em: Palestra de abertura do congresso Entac - Encontro Nacional Tecnologia do Ambiente construído.

CHEUNG, Sai. On; WONG, Peter S. P.; WU, Ada W. Y. Towards an organizational culture framework in construction. International Journal of Project Management , [S.l.], n. 29. jan. 2011. p. 33–44. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786310000165>>. Acesso em: 16/01/2011

CIB - CONSELHO INTERNACIONAL DE PESQUISA E INOVAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL. Priority Themes. n. 12, out. 2010. Genebra: CIB. Disponível em: <<http://www.cibworld.nl/site/home/index.html>>. Acesso em: 23/02/2010

COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. Avaliação Psicológica, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 155-16, nov. 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-04712005000200007&script=sci_arttext>. Acesso em: 17/02/2009

CREA - SC. Catálogo Empresarial de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Santa Catarina. 2010. Disponível em: <<http://www.ebge.com.br/crea>>. Acesso em: 04/05/2010

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, [S.I.], v. 6, n. 2, p. 204-223, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/35554/2/b171451x.0001.001.pdf>>. Acesso em: 08/06/2011

DOMENICO, S. M. R. D. et al. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: Acesso em: 06/06/2011

ENSSLIN, L. *et al.* Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista. *Pesquisa Operacional*, Rio de Janeiro, v. 30. n. 1. p. 125-152, 2010. Disponível em: Acesso em: 30/09/2010

ÉPOCA. As 100 melhores empresas (GPTW 2010-2011). 2011. Disponível em:<<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI164117-17445,00-AS+MELHORES+EMPRESAS+GPTW.html>>. Acesso em: 16 /06/2011

FERREIRA, M. C. *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=26170208>>. Acesso em:02/06/2009

FGV. Centro de Políticas Sociais .Trabalho, educação e juventude na construção civil. Disponível em: <<http://cps.fgv.br/construcao>>. Acesso em: 05 abr. 2011.

FIGUEIREDO, N. M. A. D. Método e metodologia na pesquisa científica. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

FLEURY, M. T. L. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIUSEPPE, R. Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HARPER, D. Online etymology dictionary. 2010. Disponível em: <http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=CULTURE&searchmode=none>. Acesso em:30/08/2010

HEINECK, L. F.; BRANDÃO, D. Q. A área de gerenciamento na construção civil: importância, caracterização e perspectivas para a pesquisa e ensino de pós-graduação da UFSC. In: CONGRESSO TÉCNICO E CIENTÍFICO DE ENGENHARIA CIVIL, 1996, Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC, 1996. p. 24-35. Disponível em: Acesso em: 16/10/2010

HILAL, A. V. G. D. Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. The Academy of Management Executive, [S.I.], v. 7, n. 1, p. 81, fev. 1993. Disponível em: <<http://nitbj.com/content/references/Hofstede,%20G..pdf>>. Acesso em:30/08/2010

HOUSE, R. et al. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. Journal of world business, [S.I.], v. 37, p. 3-10, 2002. Disponível em: <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/jwb_globe_intro.pdf>. Acesso em:12/07/2010

ILBAN, T.; GIRITLI, H. Cultural Aspects of Conflict Management in International Construction.. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MULTI-NATIONAL CONSTRUCTION PROJECTS - Securing high Performance through Cultural awareness and Dispute Avoidance. Shanghai, China: CIB, 2008. Disponível em:

<<http://www.irbdirekt.de/daten/iconda/CIB12148.pdf>>. Acesso em: 24/02/2010

HAIR JÚNIOR, J. F. *et al.* Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2003.

LI, Yvonne. I. H.; FELLOWS, Richard F.; LIU, Anita M. M. Application of information processing theory on the Inter-relationship of organizational culture and organizational structure. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MULTI-NATIONAL CONSTRUCTION PROJECTS - Securing high Performance through Cultural awareness and Dispute Avoidance. Shanghai, China: CIB, 2008. Disponível em: <<http://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB12145.pdf>>. Acesso em: 24/02/2010

LIU, A. M. Culture in the Hong Kong real-estate profession: a trait approach. *Habitat Int.*, [S.I.], v. 23, n. 3, p. 413-425, 1999. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0197397599000156>>. Acesso em: 24/02/2010

LIU, A. M. M.; FELLOWS, R. Organisational culture of construction joint ventures: case studies in Hong Kong. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MULTI-NATIONAL CONSTRUCTION PROJECTS - Securing high Performance through Cultural awareness and Dispute Avoidance, Shanghai, China: CIB, 2008. Disponível em: <<http://www.irbdirekt.de/daten/iconda/CIB12147.pdf>>. Acesso em: 24/02/2010

MACHADO, D. D. P. A. N.; CARVALHO, C. E. Cultural typologies and organizational environment: a conceptual analysis. *Latin American Business Review*, [S.I.], v. 9, n. 1, p. 33, jun. 2008. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10978520802189047>>. Acesso em: 30/08/2010

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, C. E. Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 22, n. 65, p. 18-26, set./dez. 2006. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/106>. Acesso em: 31/08/2010

MELO, M. B. F. V. D. Influência da cultura organizacional no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas construtoras. 2001. 180 f. Tese - (Doutorado) - Programa de pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MENDES, A. M.; TAMAYO, Á. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001. Disponível em: Acesso em:05/07/2010

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. Estatística aplicada e probabilidade: para engenheiros. 4. ed. São Paulo: LTC, 2009.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social ecompetição. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, jan. /mar. 1999. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901999000100002.pdf>. Acesso em:30/08/2010

NASSAR, S. M. et al. SEstatNet - Sistema Especialista para o Ensino de Estatística na Web. n. 18, abr. 2011. Florianópolis: UFSC, 2011. Disponível em: <http://www.sestatnet.ufsc.br/area_excl.php>. Acesso em: 05/02/2011

NUMMELIN, Johanna; TUKIAINEN, Sampo; KOIVU, Tapio. The influence of cultural effects on different project types. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON PROCUREMENT SYSTEMS - The Impact of Cultural Differences and Systems on Construction Performance, Las Vegas. Anais... Las Vegas: CIB, 2005. Disponível em: <http://crgp.stanford.edu/publications/conference_papers/2005cibw92Nnummelinetal.pdf>. Acesso em: 16/07/2010

OLIVEIRA, A. D. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista Administração [S.I.]*, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./mai./jun. 2004. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3902129.pdf>. Acesso em:13/03/2010

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, [S.I.], v. 24, dez. 1979. Disponível em:

<[http://karhen.home.xs4all.nl/Papers/M&A/Pettigrew%20\(1979\).pdf](http://karhen.home.xs4all.nl/Papers/M&A/Pettigrew%20(1979).pdf)>. Acesso em: 08/03/2010

REIMAN, T.; OEDEWALD, P. Measuring maintenance culture and maintenance core task with CULTURE-questionnaire—a case study in the power industry. *Safety Science*, [S.I.], v. 42, p. 859-889, 2004. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753504000281>>. Acesso em: 16/07/2010

SARROS, J. C. et al. The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, [S.I.], v. 30, n. 1, jun. 2005. Disponível em: <<http://aum.sagepub.com/content/30/1/159.full.pdf+html>>. Acesso em: 05/06/2011

SCHEIN, E. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2007.

VIEIRA FILHO, Osildo. *A mulher no mercado de trabalho formal em Santa Catarina*. Florianópolis: SINE/SC, 2011. Disponível em: <http://www.sine.sc.gov.br/diversas/arquivos/105_a_mulher_no_merc._trab._em_sc_2010.pdf>. Acesso em: 15/05/2011

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, [S.I.], v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/2392246>>. Acesso em: 24/05/2011

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, DF, v. 23, n. esp., p. 17-24, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722007000500004>. Acesso em: 07/07/2010

TAMAYO, A. *et al.* Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>>. Acesso em: 16/06/2009

APÊNDICE
Questionário da Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA UFSC
DEPARTAMENTO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
CIVIL
GRUPO DE GESTÃO DA CONSTRUÇÃO



Prezados Senhores,

Contamos com a sua colaboração para a pesquisa acadêmica de mestrado conduzida pela aluna Diane Guzi, sob orientação do Prof. Antônio Edésio Jungles, Dr. Para isso, solicitamos que preencha os campos conforme orientação. Não existem respostas certas ou erradas e garanta-se a confidencialidade dos dados, os quais serão utilizados apenas para investigação científica.

Muito Obrigada!

Assinale um “X” na opção que melhor define seu perfil:

Cargo:	Tempo de empresa:	Gênero:	Idade:	Escolaridade
<input type="checkbox"/> Diretor	<input type="checkbox"/> de 0 a 2 anos	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> até 25 anos	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental - 1º a 4º série
<input type="checkbox"/> Engenheiro	<input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> entre 25 a 35 anos	<input type="checkbox"/> 1º Grau - 5ª a 8ª série
<input type="checkbox"/> Coordenador de equipe administrativa	<input type="checkbox"/> de 4 a 6 anos		<input type="checkbox"/> entre 35 a 45 anos	<input type="checkbox"/> 2º Grau - 1º a 3º ano
<input type="checkbox"/> Coordenador de equipe em obra	<input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos		<input type="checkbox"/> entre 45 a 55 anos	<input type="checkbox"/> 3º Grau incompleto em.....
<input type="checkbox"/> Funcionário	<input type="checkbox"/> de 8 a 10 anos		<input type="checkbox"/> mais de 55 anos	<input type="checkbox"/> 3º Grau Completo em.....
	<input type="checkbox"/> mais de 10 anos			<input type="checkbox"/> Pós Graduação em.....

As questões a seguir devem ser preenchidas em duas etapas:

As questões estão dispostas em 6 áreas, para cada área há um grupo de questões A, B, C e D.

Primeiro responda todas as questões para a coluna “**HOJE**”. Atribua valores que completem a soma de **100 pontos** para cada área (distribuídos entre as questões A, B, C e D). Você pode atribuir “0” se a questão não for nada parecida com sua empresa, lembrando que a soma final deve ser 100.

Após concluir a coluna “**HOJE**” repita o procedimento para a coluna “**FUTURO**”. Se você for o **DIRETOR** pode imaginar para onde deseja guiar sua empresa para o futuro. Se você **NÃO** for o diretor pode imaginar qual é a tendência que a empresa terá de acordo com a condução da empresa.

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL - OCAI

1		Características Dominantes	HOJE	FUTURO
A	A organização é um ambiente muito pessoal. É como uma extensão familiar. As pessoas compartilham coisas entre si.			
B	A organização é ambiente muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a colocar seus pescoços em risco.			
C	A organização é orientada para resultados. A principal preocupação é com o trabalho feito. As pessoas são muito competitivas e ativamente orientadas.			
D	A organização é um ambiente estruturado e controlado. Processos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.			
TOTAL			100	100

2		Liderança Organizacional	HOJE	FUTURO
A	A liderança na organização é geralmente considerada para explicar tutorias, facilidades ou sustentação			
B	A liderança na organização é geralmente considerada para explicar empreendedorismos, inovações ou riscos.			
C	A liderança na organização é geralmente considerada para explicar absurdos, agressividade e foco orientado para resultados.			
D	A liderança na organização é geralmente considerada para explicar a coordenação, organização e bom funcionamento da eficiência			
TOTAL			100	100

3		Administração de Empregados	HOJE	FUTURO
A	O estilo administrativo na organização é caracterizado pelo trabalho em grupo, consenso e participação.			
B	O estilo administrativo na organização é caracterizado por riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade.			
C	O estilo administrativo na organização é caracterizado por alta competitividade, grande demanda e atividade.			
D	O estilo administrativo na organização é caracterizado pela segurança dos empregados, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.			
TOTAL			100	100

4		Lema Organizacional	HOJE	FUTURO
A	O lema que mantém a organização em conjunto é a lealdade e confiança mútua. Alto comprometimento com a organização.			
B	O lema que mantém a organização em conjunto é o compromisso na inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em aparar as arestas.			
C	O lema que mantém a organização em conjunto é a ênfase na atividade e realização de metas. Agressividade e ganhar são temas comuns.			
D	O lema que mantém a organização em conjunto são as regras formais e políticas. Manter auditorias de manutenção são importantes			
TOTAL			100	100

5		Ênfases Estratégicas	HOJE	FUTURO
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação persistem			
B	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e prospeção de oportunidades são valorizadas.			
C	A organização enfatiza ações e atividades competitivas. Superar metas e conquistar mercados é dominante.			
D	A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle e operações suaves/regulares são importantes.			
TOTAL			100	100

6		Crítérios de Sucesso	HOJE	FUTURO
A	A organização define sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, compromisso dos funcionários e preocupação das pessoas.			
B	A organização define sucesso com base em ter produtos originais ou os mais novos produtos. É um produto líder ou inovador.			
C	A organização define sucesso com base em ganhar mercado e ultrapassar a concorrência. Liderança do mercado competitivo é a chave.			
D	A organização define sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, bom atendimento e baixo custo dos produtos são críticos.			
TOTAL			100	100

INSTRUMENTO DE PERFIS DE VALORES ORGANIZACIONAIS - IPVVO Marque "X" na opção que mais parece com sua organização	É muito parecida com a minha organização	É parecida com a minha organização	É mais ou menos parecida com a minha organização	É pouco parecida com a minha organização	Não se parece com a minha organização	Não se parece em nada com a minha organização
01. Esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios						
02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização						
03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade						
04. Esta organização valoriza a competência						
05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados						
06. A tradição é uma marca desta organização						
07. Esta organização influencia outras organizações						
08. Esta organização acha que é importante ser competente						
09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados						
10. É importante para esta organização ser rica						
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho						
12. Esta organização preserva os costumes antigos						
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados						
14. Nesta organização, os empregados são premiados						
15. Esta organização acredita no valor da honestidade						
16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa						
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos						
18. Esta organização busca o domínio do mercado						
19. Esta organização evita mudanças						
20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem						
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes						
22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados						
23. Esta organização valoriza empregados curiosos						
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades						
25. Esta organização tem prestígio na sociedade						
26. Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente						
27. Esta organização acredita que as regras são importantes						
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização						
29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho						
30. Para esta organização, é importante ser criativa						
31. Esta organização procura manter práticas consagradas						
32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados						
33. Esta organização tem prestígio						
34. Esta organização acredita que a cortesia é importante						
35. Esta organização tem influência na sociedade						
36. Para esta organização, planejar metas é essencial						
37. Esta organização acha importante ser competitiva						
38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação						
39. O prazer, para esta organização, é obter lucros						
40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada						
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes						
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante						
43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer						
44. Esta organização considera a lealdade importante						
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades						
46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo						
47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes						
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado						