

Cultura organizacional: um estudo sobre a aplicação do *Competing Values Framework* em pesquisas nacionais e internacionais

Organizational culture: a study about the application of *Competing Values Framework* in national and international researches

Adriana Costa Barbosa¹

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma o modelo *Competing Values Framework (CVF)*, utilizado para caracterizar as organizações de acordo com seus traços culturais, está sendo aplicado nas pesquisas acadêmicas. Para o alcance deste objetivo, foram selecionados estudos, nacionais e internacionais, que aplicaram o modelo em suas pesquisas. A revisão da literatura abordou os diferentes conceitos e perspectivas sobre cultura organizacional, bem como as origens e justificativas do modelo *CVF*. A importância do estudo se faz devido à importância de identificar o quanto um determinado modelo contribui para o avanço do conhecimento científico. Por meio deste ensaio teórico, verificou-se que o *CVF* está sendo utilizado além da proposta inicial de Cameron e Quinn (1999), relacionando-se as tipologias culturais sugeridas no modelo a outras variáveis, tais como práticas ambientais, valores organizacionais, desempenho, processamento de informações, resolução de conflitos e satisfação no trabalho.¹

PALAVRAS-CHAVES: cultura organizacional; *competing values framework*

ABSTRACT: This current study aimed at analyzing how the *Competing Values Framework (CVF)* model, used to characterize the organizations according to their cultural traces, has been applied in the academic researches. Both national and international studies, which have applied such model in their researches, were selected as examples of how such objective was reached. The review of the literature approached the different concepts and perspectives of the organizational culture, as well as the origins and evidences of the *CVF* model. The proposition of the study is relevant owing to the importance of identifying how much one specific model contributes to the advance of the scientific knowledge. Through this theoretical essay, it was found that the *CVF* has been used beyond the initial proposal from Cameron and Quinn (1999),

¹Graduada em Administração de Empresas - Universidade Presb. Mackenzie / SP-Email: acbadriana@yahoo.com.br

relating the cultural typologies suggested in the model to other variables, such as environmental practices, organizational values, performance, processing of information, conflicts solving and working satisfaction.

KEYWORDS: organizational culture; *competing values framework*

1 INTRODUÇÃO

O tema “cultura organizacional” vem recebendo, nas últimas décadas, uma atenção cada vez mais especial, tanto no Brasil quanto no exterior, por parte de acadêmicos e profissionais da área de administração (CAVEDON, 2000).

Cuche (1999) cita que o conceito de cultura organizacional ganhou destaque nos Estados Unidos, na década de setenta, quando as empresas americanas buscavam enfrentar a concorrência japonesa e encontrar um meio de mobilizar os empregados, obtendo dos mesmos comportamentos leais e eficazes, visando alcançar os objetivos estabelecidos.

No mundo acadêmico, a publicação de trabalhos apresenta-se desconectada e multifacetada, devido à complexidade e às múltiplas perspectivas sobre o tema (CAVEDON, 2000). E na administração, o tema é enriquecido pelas crescentes discussões sobre a importância do capital intangível das organizações (BARBOSA, 2002).

O fato é que o tema cultura organizacional tornou-se muito amplo e possui múltiplas interpretações. Coelho Jr. (2002) cita uma definição tradicional de cultura, proposta por Tylor (1871), na qual a cultura envolve um todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes, ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Geertz (1989) critica a definição de Tylor (1871), acreditando que embora haja diversas correntes de pensamento que estudam cultura, o conceito deve ser tratado de forma mais limitada.

Para Cameron e Quinn (1999) o conceito de cultura organizacional emergiu de duas raízes disciplinares: a antropológica, na qual as organizações são culturas, revelando uma expressão cultural de seus profissionais; e outra de fundamentação sociológica, na qual as organizações têm culturas, e que mudam com o decorrer do tempo. Os autores defendem que apesar de a cultura organizacional ser uma das variáveis mais subjetivas em uma organização, a

sua mensuração é importante para reconhecer a necessidade de mudança e também para manter a coerência da organização em direção a um objetivo comum.

Conforme aponta Geertz (1989), quando o assunto é cultura organizacional, o qual envolve muitas correntes de pensamento e múltiplas interpretações, há diversos caminhos a seguir. Porém, é necessário escolher um, visto que o ecletismo pode não trazer resultado algum.

No presente ensaio, o objetivo será identificar e analisar pesquisas que têm trabalhado com o modelo denominado *Competing Values Framework*, o qual estabelece que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com traços culturais comuns (CAMERON; QUINN, 1999). O mesmo deu origem aos quatro tipos culturais: Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado. Desta forma, este estudo trabalhará com a perspectiva sociológica e funcional (adotada pelo modelo) e com a possibilidade de diagnóstico e mensuração da cultura organizacional, por meio da operacionalização do modelo, utilizando o instrumento denominado *Organizational Culture Assessment Instrument*.

Whetten (2003) entende que o elemento comum para a evolução de uma teoria (no caso deste ensaio teórico, o modelo *Competing Values Framework*) é o seu emprego em uma nova configuração, de forma que se possa aprender algo novo, trabalhando-se em diferentes condições e, conseqüentemente, contribuindo para o avanço do conhecimento científico.

Tendo em vista as considerações de Whetten (2003), o objetivo deste estudo seguirá no caminho de identificar como o *Competing Values Framework* está sendo aplicado nas pesquisas. Para tanto, foram selecionados dez estudos, nacionais e internacionais, que utilizaram o modelo. Inicialmente, serão apresentados os conceitos e as diferentes perspectivas sobre cultura organizacional. Em seguida, o ensaio teórico abordará sobre o modelo, bem como suas origens e justificativas, e serão apresentados os principais objetivos e resultados de pesquisas que o utilizaram. Por fim, serão realizadas as considerações finais, apresentando como o modelo foi utilizado nas pesquisas selecionadas, tendo em vista que muitos estudos o aplicam devido à necessidade de um instrumento de mensuração da cultura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

A expressão “cultura de empresa”, segundo Sainsaulieu (1987 citado por CUCHE, 1999), apareceu pela primeira vez nos Estados Unidos, na década de setenta, momento em que as empresas americanas buscavam enfrentar a concorrência japonesa, cada vez mais agressiva, e encontrar uma forma de mobilizar os empregados, para tentar obter dos mesmos o alcance aos objetivos propostos, além de comportamentos leais e eficazes. Hofstede (2003) enfatiza a importância que Cucho apontou sobre a cultura organizacional, ao afirmar que a excelência da organização está contida nas formas pelas quais os membros aprenderam a pensar, agir e sentir.

Para Cameron e Quinn (1999), o conceito de cultura organizacional emergiu, inicialmente, de duas raízes disciplinares: uma de fundamentação antropológica, para a qual as organizações são culturas; e outra de fundamentação sociológica, na qual as organizações têm culturas. Inseridas nestas disciplinas, foram desenvolvidas duas aproximações diferentes para cultura: a funcional, na qual as culturas emergem do comportamento coletivo; e a semiótica, na qual as culturas residem nas interpretações individuais e cognições.

Seguindo na mesma linha de Cameron e Quinn (1999), Smircich (1983) define a cultura, em uma abordagem, como uma metáfora, ou seja, algo que a organização é, a expressão cultural de seus membros; em outra perspectiva, a autora já enxerga a cultura como um conjunto de elementos ou características que a distingue das outras, sendo, neste caso, algo que a organização tem e que muda com o passar do tempo.

Cucho (1999) também faz a distinção entre o conceito antropológico e o conceito sociológico de cultura. Para a Sociologia, a cultura é resultado de confrontações entre os diferentes grupos sociais que compõem a empresa; para a Antropologia, a abordagem pressupõe a harmonia, o consenso, a supressão das contradições, ou seja, a coesão.

As discussões sobre cultura organizacional também têm se articulado no sentido da existência de uma cultura homogênea ou heterogênea. Martin (2002) escreveu sobre estas perspectivas:

- Integração: enfatiza a harmonia e a ausência de conflito, ou seja, o consenso. Pressupõe que a organização como um todo possua a mesma cultura;
- Diferenciação: enfatiza o conflito e as diferenças entre as subculturas. Pressupõe que existem diferenças entre os diversos grupos que compõem a organização;
- Fragmentação: enfatiza a ambigüidade. A cultura é vista como algo inconsistente, imprevisível e complexo.

A cultura organizacional, na perspectiva integrativa, assim como na abordagem antropológica, é entendida como uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo, ao terem vivenciado e encontrado soluções para problemas, tal como defende Schein (1992, p. 12):

A cultura é o conjunto de pressupostos básicos que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna, e que funcionaram bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Schein (1992) entende que a cultura é homogênea, onde todos os membros da organização compartilham os mesmos valores, comportamentos e regras. Para ele, a cultura pode ser dividida em três níveis:

- **Artefatos:** manifestações visíveis, porém, não decifráveis ou de fácil interpretação. Indica tudo que é possível ver, ouvir e sentir em um grupo. Inclui a arquitetura, a linguagem, tecnologia, produtos, criações artísticas, estilos de vestuários, lista de valores publicadas, símbolos e rituais;
- **Valores espousados:** são regras, princípios e normas que orientam o grupo, ou seja, crenças ou valores compartilhados, presentes nos discursos oficiais da organização;
- **Pressupostos básicos:** mais difíceis de serem observados, pois são inconscientes e invisíveis. São os que orientam as ações e o comportamento das pessoas na organização, determinando como os membros do grupo percebem, sentem e pensam.

Trompenaars (1994) define a cultura como um sistema comum de significados e, portanto, compartilhados, que mostra o que os membros da organização devem prestar atenção, como devem agir e o que devem valorizar. O autor considera que a essência da cultura não é somente o que está visível (artefatos), mas como os grupos entendem e interpretam o mundo.

Já a perspectiva da diferenciação considera a cultura como plural, de forma que é possível considerar que existem culturas tal como há interpretações diferenciadas, visto que os membros da organização são diferentes entre si em suas percepções, memórias, experiências, crenças e valores (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006). Martin (2002) considera que nas

empresas há grupos com diferentes interesses e objetivos, o que permite o consenso somente nas subculturas.

Na perspectiva de fragmentação, a organização é considerada um jogo de interesses e poder, onde não é possível haver uma coesão interna, mas somente conflitos e ambigüidades. As relações entre as manifestações culturais são complexas, com elementos de contradição (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006). Para Cavedon (2000), em termos de cultura organizacional, a fragmentação consiste na visão da existência de valores partilhados somente temporariamente pelos indivíduos que atuam na organização. Desta forma, os conflitos são algo natural na cultura organizacional.

Uma outra discussão a respeito da cultura organizacional é o fato desta ser gerenciável ou não. Fleury (1989) afirma que é possível gerenciar a cultura, principalmente quando o termo gerenciar está relacionado a planejar, organizar, controlar e avaliar. Para a autora, quando o gerenciamento da cultura implica na manutenção de padrões vigentes, é possível planejar e investir para desenvolver os ritos, rituais ou as práticas organizacionais mantenedoras dos valores básicos da organização.

Porém, há autores que criticam esta visão funcionalista e não aceitam o fato de a cultura organizacional ser gerenciável, homogênea ou quantificável, pois a cultura é a relação dos indivíduos com suas condições de existência, não sendo, portanto, gerenciável (CAVEDON, 2004; MOTTA, 1997).

Barbosa (2002) explica que os administradores percebem a cultura como uma variável mensurável, ao contrário dos antropólogos, que a compreendem no contexto das ações, dos discursos e das práticas, que fazem sentido para aqueles que compartilham seus significados.

Para Cameron e Quinn (1999), embora a cultura organizacional seja uma das variáveis mais subjetivas da organização, a sua mensuração justifica-se principalmente na iminência de mudanças e na manutenção da estabilidade face a ambientes turbulentos.

Considerando os conceitos e as diferentes perspectivas abordadas sobre cultura organizacional, este ensaio teórico enquadra-se na perspectiva sociológica e funcional e na possibilidade de diagnóstico e mensuração da cultura organizacional, visto que o objetivo é estudar como a estrutura de valores concorrentes (*Competing Values Framework*), abordada por Cameron e Quinn (1999), está sendo utilizada em pesquisas nacionais e internacionais.

Para os autores (1999), a cultura é vista como um conjunto de valores, crenças e pressupostos que caracterizam as organizações e seus membros. Assim, a cultura é assumida como um atributo da própria organização, algo que a organização possui (tem) e não meramente como uma metáfora (algo que a organização é). Os autores assumem que o modelo estabelece que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com traços culturais comuns e classificam a cultura organizacional em quatro tipos (Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia), adotando uma perspectiva na qual as organizações têm culturas e na qual pesquisadores e gestores podem identificar diferenças entre culturas organizacionais, medi-las e modificá-las, o que contribui para melhorar o desempenho organizacional.

2.2 Competing Values Framework

Para a identificação do tipo de cultura organizacional, há um modelo chamado *Competing Values Framework* (Estrutura de Valores Competitivos), cujo objetivo é diagnosticar a cultura de uma organização em termos de dimensões e valores compartilhados e, por meio deste diagnóstico, é possível sugerir uma mudança cultural (CAMERON; QUINN, 1999).

O *Competing Values Framework* surgiu com o estudo da eficácia, visto que o assunto era foco de vários estudos no final da década de 70 e início dos anos 80 (CAMERON; QUINN, 1999). Os autores apontaram algumas questões feitas sobre o assunto, tais como: Quais os principais critérios para determinar se uma organização é eficaz ou não? Quais fatores-chave definem a eficácia de uma organização? Quando as pessoas julgam uma organização eficaz, quais indicadores têm em mente? A partir destas questões, John Campbell (1974) desenvolveu uma relação de trinta e nove indicadores, para medir a eficácia da organização. Esta lista foi analisada por Quinn e Rohrbaugh (1983), que submeteram estes indicadores a uma análise estatística, resultando num conjunto de critérios de eficácia (explicitados no quadro 1), que depois puderam ser organizados em duas maiores dimensões que emergiram (SANTOS, 2000):

- Em uma primeira dimensão, o modelo analisa as tensões geralmente existentes em um ambiente organizacional e confrontam flexibilidade, iniciativa e dinamismo com estabilidade, ordem e controle. Para ilustrar este conflito, Cameron e Quinn (1999) citam que algumas organizações são vistas como eficazes se mudam, se adaptam, ou seja, se são orgânicas, como por exemplo, a Microsoft e a Nike, onde as coisas não permanecem

muito tempo do mesmo jeito. Por outro lado, algumas organizações são vistas como efetivas se são estáveis, previsíveis e mecânicas, tais como as universidades e agências governamentais, que enfatizam controle e formalização de procedimentos;

- A segunda dimensão diz respeito ao foco da orientação quanto ao ambiente: orientação interna, na qual a efetividade organizacional é dada em função de características internas harmônicas, obtidas mediante integração e unidade dos membros, em confronto com orientação externa, focada na diferenciação e na competição com as demais organizações, para a qual a efetividade ocorre pela concorrência além das fronteiras (CAMERON; QUINN, 1999). Os autores destacam que organizações como IBM e HP, conhecidas pelo jeito IBM e jeito HP de fazer as coisas, são vistas como efetivas de estiverem focadas na harmonia interna, ao passo que outras organizações serão efetivas se estiverem focadas fora de seus limites organizacionais, como a Toyota e a Honda.

A interação destas dimensões originaram quatro tipos de cultura, que estão representados em quatro quadrantes (clusters). Cada um deles representa um conjunto específico de indicadores de efetividade organizacional, apontando o que as pessoas valorizam em termos de desempenho da organização, ou seja, “os valores principais em que os julgamentos sobre a organização são feitos” (CAMERON; QUINN, 1999, p. 31).

Os tipos ou perfis culturais (demonstrados na figura 1), segundo Cameron e Quinn (1999), representam os pressupostos básicos, as orientações e os valores principais de uma organização (os mesmos elementos que constituem a cultura organizacional), que, por serem opostos, competem entre si (IBIDEM, 1999):

- Clã: tipo de cultura com foco interno à organização. É chamada desta forma, pois demonstra similaridade com organizações familiares. Após estudarem as organizações japonesas, no final de 1960 e começo de 1970, alguns pesquisadores observaram diferenças entre formas de mercado (que enfatizam a competitividade e o lucro) e hierarquia (ênfase em regras e procedimentos) na América e formas tipo clã no Japão (cujo enfoque é nas equipes de trabalho, nos programas de envolvimento dos empregados e compromissos da empresa para com o empregado). Este tipo de cultura considera os fornecedores e clientes como parceiros e a empresa preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, por meio do estímulo do trabalho em equipe e do envolvimento dos empregados nas decisões. Os líderes têm o papel de encorajar a

participação dos empregados, tornando-os leais e permitindo a construção de um ambiente saudável na organização.

- Adhocracia: tipo de cultura na qual a organização é orientada para o ambiente externo. Cameron e Quinn (1999) consideram que a cultura Adhocrática emergiu da mudança da Era Industrial para a Era da Informação, na qual as organizações tiveram que dar respostas ao ambiente de mudança turbulento e acelerado, típicos do mundo organizacional do século XXI. Nestas organizações, o pioneirismo e a inovação são as chaves para o sucesso. Para os autores, este tipo de cultura é freqüentemente encontrada na indústria aeronáutica, de desenvolvimento de software, de consultorias e empresas cinematográficas. As empresas deste tipo são dinâmicas, flexíveis e lidam com incertezas. Os líderes estão envolvidos em estimular o empreendedorismo e a criatividade.
- Mercado: assim como a cultura tipo Adhocracia, também é orientada ao ambiente externo (visto como hostil e com clientes exigentes), com foco em transações externas, incluindo o relacionamento com fornecedores, clientes, licenciadores, sindicatos, entre outros. Tornou-se popular durante nos anos 60, quando as organizações tiveram que enfrentar novos desafios competitivos. Refere-se a um tipo de organização que funciona como um mercado próprio, com ênfase em resultados, tendências de nichos de mercado e bases seguras de clientes. Estas organizações são guiadas pela competitividade e produtividade, as quais são alcançadas por meio de alta ênfase no ambiente externo. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de resultados, traduzidos em lucros;
- Hierarquia: assim como a cultura tipo Clã, a cultura Hierárquica tem foco interno à organização. Este tipo de cultura tem alicerce no trabalho do sociólogo alemão, Max Weber, e nos desafios da Revolução Industrial, onde as organizações necessitavam produzir eficientemente produtos e serviços, para uma sociedade cada vez mais complexa. Weber propôs sete características, associadas à burocracia e voltadas à eficiência, que refletem este tipo cultural: regras, especialização, meritocracia, hierarquia, propriedade privada, impessoalidade e responsabilidade. Os procedimentos, padrões, regras, tarefas e funções são geralmente estáveis e integradas. As decisões são centralizadas, o ambiente de trabalho é formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos e a organização é preocupada com o longo prazo, a estabilidade,

previsibilidade e eficiência. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização.

| | | | |
|---|---|--|---|
| Administração da Informação e Comunicação | Avaliação da empresa por entidades externas | Conflito/coesão | Controle |
| Crescimento | Eficiência | Ênfase em treinamento e desenvolvimento de pessoal | Estabilidade |
| Flexibilidade/Adaptação | Lucro | Moral | Planejamento e estabelecimento de objetivos |
| Produtividade | Prontidão organizacional | Qualidade | Uso do ambiente externo |

Quadro 1: Lista de Campbell – Critérios de Avaliação de Eficácia (após análise estatística de Quinn e Rohrbaugh)

Fonte: Santos, 2000, p. 61

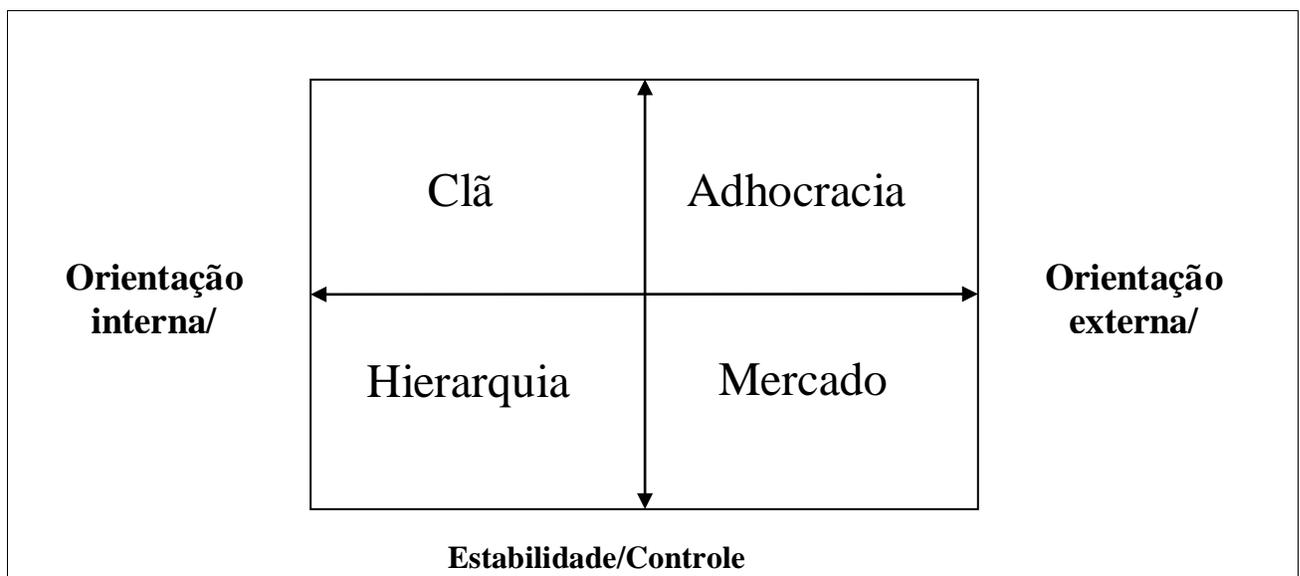


Figura 1: *Competing Values Framework*

Fonte: Traduzido de Cameron; Quinn (1999), p. 32

O modelo foi posteriormente operacionalizado por meio de um instrumento, chamado *Organizational Culture Assessment Instrument* (Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional), o qual investiga seis dimensões relevantes da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, gestão de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso, sendo que cada dimensão é representada por quatro assertivas, cada uma relativa a um tipo de cultura predominante (clã, hierarquia, mercado ou adhocracia). Para cada dimensão, há quatro alternativas, nas quais o respondente distribui

percentuais para a cultura atual e a cultura desejada, de forma que a soma das alternativas sejam iguais a cem, conforme detalhado no Anexo A.

Cameron e Quinn (1999) destacam que nenhuma organização reflete um único tipo cultural, e sim uma combinação deles, podendo alguns tipos serem mais dominantes que outros, ou seja, o instrumento ajuda a caracterizar a orientação dominante em cada cultura, que pode ser em um ou mais quadrantes, ou em nenhum, enfatizando, neste caso, o equilíbrio entre os quatro tipos de cultura. Desse modo, cada quadrante compreende um tipo de cultura que, mapeados por meio do instrumento, representam o perfil da cultura da organização.

Os autores (1999) ressaltam que alguns tipos culturais podem ser dominantes, ao considera-los nos diferentes estágios da organização: no estágio primário do ciclo de vida, por exemplo, a organização tende a ser dominante no quadrante Adhocracia, visto que está com características empreendedoras e a liderança é do tipo visionária. Com o desenvolvimento, a organização passa a ser dominante no tipo Clã, visto que foi construído um sentido de família, identidade. No crescimento, a organização precisa de mais regras e normas, padrões de procedimentos, uma estrutura mais formal, o que caracteriza uma cultura Hierárquica. Após algum tempo no mercado, vem a concorrência e, com esta, a orientação para o Mercado, para o ambiente externo e o foco nos resultados. Já na maturidade, os autores ressaltam que um os mais tipos de cultura podem dominar a organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Whetten (2003) entende que o elemento comum para o avanço do desenvolvimento de uma teoria (no caso deste ensaio teórico, o modelo *Competing Values Framework*) é o seu emprego em uma nova configuração, de forma que se possa aprender algo novo, trabalhando-se em diferentes condições. As novas configurações devem não só reafirmar a utilidade de modelo, como também melhorá-lo. Além disso, a aplicação do modelo em novas situações é importante, pois contribui para o avanço do conhecimento científico.

Considerando o objetivo do presente estudo, no sentido de analisar de que forma o modelo *CVF* está sendo utilizado nas pesquisas acadêmicas, é possível caracterizá-lo como um estudo qualitativo básico, o qual envolve descrição e interpretação de dados, que podem ser obtidos por diversas formas, incluindo análise documental (MERRIAM, 1998).

Desta forma, dez pesquisas, sendo cinco nacionais e cinco internacionais, foram selecionadas, a fim de verificar como o modelo está sendo aplicado. Duas pesquisas nacionais selecionadas foram apresentadas no EnANPAD (o maior evento da comunidade científica e acadêmica de administração do Brasil) e as cinco pesquisas internacionais foram retiradas do *Proquest*, um banco de dados de artigos internacionais acadêmicos no campo de Administração.

3.1 A relação entre os tipos de cultura organizacional e valores organizacionais

Domenico, Latorre e Teixeira (2006) perceberam a relação entre os valores e a cultura organizacional, tendo em vista que os valores organizacionais são crenças e princípios hierarquicamente organizados, compartilhados e percebidos pelos empregados como característicos da organização, e que a cultura é composta por valores. Por isso, os autores procuraram entender se existem relações entre os tipos de cultura organizacional, identificados por Cameron e Quinn (1999), e os valores organizacionais propostos por Oliveira e Tamayo (2004).

Oliveira e Tamayo (2004), ao estudarem valores organizacionais, encontraram oito fatores, os quais são: Realização, Conformidade, Domínio, Bem-Estar, Tradição, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a coletividade.

Os resultados mostraram a seguinte relação entre os tipos de cultura organizacional e os valores organizacionais:

- Cultura Hierárquica: segundo a percepção dos empregados, este tipo de cultura estaria mais relacionado com os valores Tradição, Conformidade e Prestígio;
- Cultura Mercado: este tipo cultural estaria mais associado com a busca de Domínio sobre os concorrentes, conforme a percepção dos empregados;
- Cultura Adhocrática: este tipo cultural aparecia relacionado com o valor Autonomia, o que confirmou a descrição de Cameron e Quinn (1999), pelo fato desta cultura enfatizar a criatividade e os desafios;
- Cultura Clã: este tipo cultural ficou pouco caracterizado, apresentando-se relacionado apenas com o valor Bem-estar dos Empregados.

3.2 Cultura e gestão: um estudo em empreendimentos hoteleiros do Pólo Costa das Piscinas

Neto (2006) desenvolveu um estudo, cujo objetivo foi identificar a relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão ambiental pelos meios de hospedagem do Pólo Costa das Piscinas, no litoral sul do Estado da Paraíba.

Os resultados apontaram que o perfil cultural atual e o perfil cultural desejado pelos meios de hospedagem são predominantemente Clã. Embora o tipo cultural Mercado apresentasse maior relação positiva com a adoção de práticas de gestão ambiental, o tipo cultural Clã ainda era predominante em meios de hospedagem e percebeu-se uma tendência em fortalecê-lo ainda mais.

3.3 Diagnóstico de cultura organizacional: o caso de uma empresa de despachos aduaneiros

Tondolo, Wyse e Borba (2005) procuraram diagnosticar a cultura organizacional de uma empresa de despachos aduaneiros, por meio de instrumentos de avaliação de seus valores organizacionais.

O ponto de partida do estudo foi a obtenção do rol de valores organizacionais, baseada na relação de valores organizacionais, contidos na Escala de Valores Organizacionais, definida por Tamayo e Gondim (1996). A relação contém vinte e seis valores, sendo que dezoito foram identificados como presentes na organização e depois foram categorizados de acordo com o modelo de Cameron e Quinn (1999):

- Cultura Clã: coleguismo, cooperação, honestidade e integração extra-organização;
- Cultura Adhocrática: flexibilidade, respeito, honestidade, participação da direção em assuntos operacionais básicos e tranquilidade frente ao erro;
- Cultura Mercado: competência, honestidade, participação da direção em assuntos operacionais básicos e empatia às necessidades dos clientes;
- Cultura Hierárquica: pontualidade, tradição, hierarquia e honestidade.

O estudo concluiu que a organização possui valores presentes em todos os tipos culturais, caracterizando-se uma cultura híbrida, segundo o modelo de Cameron e Quinn (1999).

3.4 Aplicação do *Competing Values Framework* no diagnóstico do setor têxtil nacional

Santos (2000) apresentou uma pesquisa, cujo objetivo foi identificar a tipologia cultural que caracteriza um conjunto de organizações pesquisadas dentro do setor têxtil nacional, composto por treze empresas brasileiras de capital aberto, com ações negociáveis na Bovespa.

A pesquisa mapeou o perfil das empresas pesquisadas na época, sendo que, em 90% delas, a cultura tipo hierárquica foi a que mais predominou e a cultura tipo Mercado foi a segunda que obteve maiores pontuações, em 75% das empresas. Já a cultura tipo Clã foi a que teve menor predominância.

A autora destacou, que, embora o *Competing Values Framework* permita a análise dos tipos culturais de maior ou menor evidência, não houve uma ênfase exagerada, por parte das organizações pesquisadas, com relação à adoção de um certo tipo cultural em detrimento aos demais. Assim como afirmam Cameron e Quinn (1999), nenhuma organização reflete um tipo cultural, mas sim uma combinação deles.

3.5 Relação entre cultura e desempenho organizacional nas escolas particulares

Sá e Enders (2002) desenvolveram uma pesquisa, a fim de entender a relação entre a cultura organizacional e o desempenho de escolas particulares da cidade de João Pessoa/PB.

Ao verificar-se a relação entre o perfil cultural e o desempenho das escolas, pôde-se observar que, em geral, as escolas caracterizadas com o tipo Hierárquico têm menor desempenho. O tipo cultural Clã foi mais marcante nas escolas identificadas como tendo mais capacidade de transformar seus ideais e planos em ações concretas. As escolas com capacidade de atender às necessidades de seus funcionários em termos de satisfação, bem-estar, autodesenvolvimento e desempenho foram identificadas como pertencentes à cultura Adhocrática. Já aquelas com capacidade de conseguir eficácia de práticas e de processos, visando garantir as exigências dos clientes, são identificadas como pertencentes à cultura tipo Mercado.

3.6 Cultura organizacional e padrões de processamento da informação: o caso de pequenas e médias empresas

Stoica, Liao e Welsch (2004) examinaram os quatro tipos culturais de Cameron e Quinn (1999) e seus impactos nos padrões de processamento de informações de 242 pequenas e médias empresas de Washington/EUA.

Os autores acreditam que as empresas comportam-se diferentemente quando processam informações. A cultura, para eles, tem um grande impacto nos padrões de processamento de informação, cujas dimensões foram definidas como:

- Escopo: os resultados apontaram que as pequenas e médias empresas com cultura tipo Clã tiveram o mais alto nível para a busca de escopo da informação, seguida das culturas tipo Adhocracia, Mercado e Hierarquia;
- Controle: os resultados mostraram que as empresas com cultura tipo Adhocracia e Clã foram vistas como sendo mais controladoras do que os tipos Mercado e Hierarquia;
- Formalidade: alto grau no tipo cultural Hierarquia;
- Flexibilidade: os resultados não mostraram nenhuma diferença entre os tipos culturais;
- Grau de resposta: as empresas com cultura tipo Adhocracia são mais sensíveis à mudança do ambiente externo, ou seja, conseguem se adaptar mais rápido às mudanças do ambiente externo e responder às demandas, ao passo que a cultura tipo Hierarquia é a menos sensível ao ambiente externo.

3.7 Os efeitos da Cultura Organizacional na resolução de conflitos em Marketing

O estudo de Jung (2003) teve como objetivo estudar o efeito da cultura organizacional na resolução de conflitos em marketing, entre fabricantes e fornecedores, nos Estados Unidos, utilizando o modelo de Cameron e Quinn (1999).

A conclusão do estudo foi que cada cultura tem a sua maneira ideal de resolver conflitos:

- Clã: ao ser identificado um problema ou uma disputa, os participantes devem procurar identificar uma solução que satisfaça todas as partes;

- Adhocracia: a persuasão, na qual uma parte tenta convencer a outra e conduzi-la a outros objetivos, é utilizada na resolução de conflitos;
- Mercado: neste tipo cultural, objetivos comuns não são esperados e a resolução de conflitos tem de ser resolvida na base da negociação;
- Hierarquia: A ordem, as regras, a regulação e a uniformidade são atributos dominantes. Neste tipo cultural a estratégia política é utilizada na resolução de conflitos.

3.8 Cultura Organizacional e Satisfação no trabalho

Lund (2003) investigou o impacto dos tipos culturais de Cameron e Quinn (1999) na satisfação no trabalho, em 360 empresas nos Estados Unidos. A satisfação no trabalho foi positivamente correlacionada com as culturas tipo Clã e Adhocracia e negativamente correlacionada com as culturas tipo Mercado e Hierarquia.

O estudo sugere que o desempenho baseado no individualismo e na ênfase ao curto prazo (típico na cultura Mercado) e na burocracia (na cultura tipo Hierarquia) não geram o mesmo nível de satisfação quando a lealdade e o compromisso com o longo prazo estão presentes na organização.

3.9 Disputas e Cultura da indústria de construção civil

Rameezdeen e Gunarathna (2003) procuraram investigar se há diferença cultural entre consultores e empreiteiros, na construção civil no Sri Lanka. Para tanto, nove consultores e nove empreiteiros foram selecionados para participar do estudo.

A conclusão que os autores chegaram foi que os consultores eram mais orientados à cultura tipo Clã, enquanto os empreiteiros estariam mais orientados a cultura tipo Mercado.

3.10 Inovação de produtos e processos em organizações de serviços: a influência da Cultura Organizacional em instituições de ensino superior

Obendhain e Johnson (2004) investigaram o tipo de cultura organizacional em organizações de serviços e a inovação de produtos e processos nestas organizações. Participaram do estudo instituições de nível superior, privadas (não voltadas a lucro) e públicas, em Columbia/EUA.

As instituições que apresentaram o tipo cultural Adhocracia como dominante foram descritas como inovadoras, adaptativas e empreendedoras, assim como sugere Cameron e Quinn (1999). Mas os autores sugerem que instituições com uma cultura balanceada (com características presentes dos quatro tipos culturais) podem conduzir à inovação, por meio do desenvolvimento de suas capacidades voltadas para eficiência e consistência, bem como experimentação e improviso.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar cultura organizacional, percebe-se que há muitas correntes de pensamento e múltiplas interpretações sobre o tema. Há autores que aceitam a perspectiva da integração da cultura organizacional, que pressupõe a harmonia e o consenso; outros aceitam a perspectiva da diferenciação, na qual a cultura é caracterizada por conflitos e diferenças entre as subculturas; outros ainda consideram a perspectiva da fragmentação, que enfatiza a ambigüidade e complexidade. As discussões seguem também na possibilidade de gerenciamento e mensuração da cultura organizacional.

Apesar de a cultura ser considerada uma das variáveis mais subjetivas em uma organização, a sua mensuração justifica-se ao considerar a sua importância, tendo em vista que o desempenho da organização está presente nas formas pelas quais os membros aprenderam a pensar, sentir e agir (HOFSTEDE, 2003) A mensuração da cultura organizacional também é importante para reconhecer a necessidade de mudança cultural, visto que somente a partir do diagnóstico da cultura, é possível a identificação das características culturais, bem como a reflexão sobre os valores e pressupostos na organização (CAMERON; QUINN, 1999).

O *Competing Values Framework* foi proposto para mensuração da cultura organizacional, porém, conforme entende Whetten (2003), a contribuição de um modelo está no fato do mesmo reafirmar a sua utilidade, bem como ser empregado em novas configurações, de forma que seja possível aprender algo novo e, conseqüentemente, contribuir para o avanço da ciência.

Em algumas pesquisas selecionadas no presente estudo, o modelo foi aplicado conforme proposto por Cameron e Quinn (1999), ou seja, o mesmo está sendo utilizado para diagnosticar a cultura atual e a cultura ideal da organização e conscientizar sobre a necessidade de uma mudança cultural.

O estudo de Santos (2000), por exemplo, diagnosticou a cultura organizacional do setor têxtil. A pesquisa mapeou que, em 90% das empresas, o tipo cultural Hierarquia foi o que mais predominou, seguido do tipo cultural Mercado, em 75% das organizações. Já os perfis culturais desejados foram o Clã (em 70% das organizações) e Adhocracia (em 40% das empresas). O estudo permitiu, portanto, a identificação do tipo cultural atual e desejado do setor têxtil, porém, não houve ênfase exagerada em um só tipo cultural, o que mostra uma consciência de que nenhuma organização reflete um único tipo cultural, mas uma combinação deles.

Rameezdeen e Gunarathna (2003) também trabalharam na questão do diagnóstico da cultura, porém, não na cultura organizacional, mas utilizaram o modelo para investigarem a diferença cultural entre consultores e empreiteiros, na construção civil no Sri Lanka. A conclusão que os autores chegaram foi que os consultores eram mais orientados à cultura tipo Clã, enquanto os empreiteiros estariam mais orientados à cultura tipo Mercado, o que caracteriza que há uma disputa entre estes dois grupos.

Um outro estudo identificado, que utilizou o *Competing Values Framework* para o diagnóstico da cultura organizacional atual e desejada foi o estudo de Obendhain e Johnson (2004), que apontou que a maioria das instituições de nível superior selecionadas para a pesquisa apresentava um tipo cultural Clã, porém, para a inovação de produtos e processos, o tipo ideal de cultura seria a Adhocracia ou uma cultura balanceada (com características presentes dos quatro tipos culturais).

Em alguns estudos, no entanto, percebeu-se o modelo tem sido aplicado relacionando-se cultura organizacional a outras variáveis. A pesquisa de Neto (2006), por exemplo, mapeou o perfil cultural atual e o perfil cultural desejado dos meios de hospedagem (ambos tipo Clã), porém, como o objetivo do estudo era identificar a relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas ambientais, o estudo apontou que o tipo cultural Mercado seria o ideal na adoção destas práticas, conscientizando os meios de hospedagem para uma mudança cultural, caso queiram implantar práticas de gestão ambiental.

Tondolo, Wyse e Borba (2005) também diagnosticaram a cultura organizacional de uma empresa de despachos aduaneiros, mas o estudo utilizou uma outra variável, no caso alguns valores, que foram categorizados em cada tipo cultural. O valor Honestidade apareceu em todos os tipos culturais e o valor Participação da Direção em Assuntos Operacionais apareceu nos tipos culturais Adhocracia e Mercado, mostrando que a cultura da empresa era uma cultura híbrida, visto que alguns valores identificados nela estavam presentes em mais de um tipo cultural. Isto corresponde à proposição de Cameron e Quinn (1999), que nenhuma organização possui um tipo cultural, mas uma combinação deles.

Domenico, Latorre e Teixeira (2006) também trabalharam com valores organizacionais, ao tentar relacionar os tipos culturais aos valores organizacionais estabelecidos por Oliveira e Tamayo (2004). Os resultados apontaram que a cultura Hierárquica apresentou-se correlacionada positivamente com os valores Tradição, Conformidade e Prestígio, sendo que os dois primeiros confirmam a descrição de Cameron e Quinn (1999), ao enfatizarem neste tipo cultural a ênfase na valorização à práticas já consagradas e estabelecidas e no respeito às regras, padrões e procedimentos. Já o valor Prestígio deveria estar mais relacionado à cultura tipo Mercado, já que prega a orientação para o mercado, ou seja, a valorização do prestígio organizacional no mercado.

No estudo de Sá e Enders (2002), primeiramente houve o diagnóstico da cultura organizacional atual e desejada pelas escolas particulares de João Pessoa/PB. Depois, verificou-se a relação entre a cultura organizacional e o desempenho organizacional nestas escolas. Os resultados apontaram que o perfil cultural das escolas selecionadas estava mais direcionado para o tipo Clã e havia uma forte tendência na permanência deste. O tipo cultura Clã foi mais marcante nas escolas identificadas com mais capacidade de transformar seus ideais e planos em ações concretas e o tipo cultural Mercado esteve mais presente nas escolas com capacidade de conseguir eficácia de práticas e de processos, visando garantir as exigências dos clientes, o que é confirmado por Cameron e Quinn (1999), visto que este tipo cultural está orientado ao ambiente externo.

O estudo também apontou que as escolas com capacidade de atender às necessidades de seus funcionários em termos de satisfação, bem-estar, autodesenvolvimento e desempenho foram identificadas como pertencentes à cultura Adhocrática, mas estas características poderiam estar relacionadas também à cultura tipo Clã, que enfatiza a preocupação com os empregados.

Stoica, Liao e Welsch (2004) examinaram o impacto dos quatro tipos culturais de Cameron e Quinn (1999) nos padrões de processamento da informação, em pequenas e médias empresas de Washington/EUA. Os resultados obtidos apontaram uma semelhança com as características de cada tipo cultural propostas por Cameron e Quinn (1999): as empresas com cultura tipo Clã tiveram o mais alto nível para a busca de escopo de informação, visto que procuram satisfazer não só as necessidades de informação para o negócio da empresa em si, mas também as necessidades de informação dos membros da equipe; as empresas com cultura tipo Hierarquia apresentaram alto grau de formalidade da informação e as empresas com cultura tipo Adhocracia apresentaram alto grau de resposta, visto que conseguem responder de forma mais rápida às demandas do ambiente externo.

No estudo de Jung (2003), investigou-se o efeito da cultura organizacional na resolução de conflitos em marketing, apontando a maneira ideal de resolver conflitos em cada tipo cultural, conforme as características culturais propostas por Cameron e Quinn (1999):

- Clã: a resolução de conflitos deve ser baseada na confiança e na cooperação entre as partes, identificando-se uma solução que satisfaça todas as partes;
- Adhocracia: a resolução de conflitos por meio da persuasão;
- Mercado: a resolução de conflitos por meio da negociação;
- Hierarquia: a resolução de conflitos utilizando-se estratégias políticas.

Finalizando as pesquisas selecionadas neste ensaio teórico, Lund (2003) investigou o impacto dos tipos culturais de Cameron e Quinn (1999) na satisfação no trabalho. O estudo sugeriu que gerentes que querem criar um alto nível de satisfação dos empregados devem dar ênfase ao trabalho em equipe (ênfase no tipo cultural Clã) e à inovação (ênfase no tipo cultural Adhocracia).

Por meio destas pesquisas, pode-se perceber que o *Competing Values Framework* está reafirmando a sua utilidade, permitindo o diagnóstico da cultura atual e ideal da organização, e também está sendo aplicado em novas configurações, investigando-se as diferenças culturais entre profissionais de um mesmo setor e relacionando-se as tipologias culturais a outras variáveis, tais como práticas ambientais, valores organizacionais, desempenho, processamento de informações, resolução de conflitos e satisfação no trabalho.

Percebe-se que as tipologias culturais, quando relacionadas a outras variáveis, não confirmam totalmente teoria. No estudo de Domenico, Latorre e Teixeira (2006), por exemplo, a

cultura tipo Hierarquia apareceu correlacionada com o valor Prestígio, que deveria estar mais relacionado ao tipo cultural Mercado. Isto levou os pesquisadores a levantarem uma questão, pois dependendo do ramo de atividade, a relação entre os valores organizacionais e os perfis culturais podem apresentar especificidade próprias.

Cameron e Quinn (1999) assumem que é impossível incluir todos os fatores relevantes para o diagnóstico da cultura organizacional. Ao se estabelecer duas dimensões (Flexibilidade e Dinamismo versus Estabilidade, Ordem e Controle e Orientação Externa versus Orientação Interna), que deram origem aos quatro tipos culturais, o *Competing Values Framework* considerou as contradições e os paradoxos vivenciados em uma organização, inclusive ao estabelecer que a organização não se caracteriza somente por um tipo cultural, mas sim pela combinação dos quatro.

Os tipos culturais, assim como é assumido por Cameron e Quinn (1999), não correspondem a uma realidade completa, mas sim a uma simplificação intencional, construída em torno de certas dimensões (SANTOS, 2000). Porém, diagnosticar a cultura organizacional por meio destes tipos culturais permite a formulação de planos de mudança, uma vez que é possível verificar qual tipo cultural ou tipos culturais predominantes na organização e quais poderiam melhorar o desempenho da organização.

Motta (1997) acredita que a cultura é construída nas interações e é fruto da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos, e, portanto, complexa. Por isso, é muito difícil que um modelo possa dar conta desta realidade, sem que haja alguns desvios. Entretanto, conhecendo-se as limitações, bem como o que está por trás de um modelo (como o mesmo foi elaborado, quais as dimensões o compõem), pode ser útil para identificar os principais valores, pressupostos e orientações da organização.

REFERÊNCIAS

BARBOSA; Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2002. Coleção Passo-a-Passo.

BARBOSA, Adriana Costa. Cultura Organizacional: um estudo sobre a aplicação do *Competing Values Framework* em pesquisas nacionais e internacionais. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.5, n.2, p.11-43, TRI II. 2011. ISSN 1980-7031

CAMERON; Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

CAVEDON; Neusa Rolita; FACHIN, Roberto C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **XXIV ENANPAD**, Florianópolis, 2000. 1 CD-ROM.

CAVEDON; Neusa Rolita. **Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável?** In: BITENCOURT, Cláudia (Col.). **Gestão contemporânea de pessoas – novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

COELHO JR., Pedro Jaime. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração da Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 72-84, 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1201.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2008.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 1999.

DOMENICO; Silvia Márcia Russi de; LATORRE, Sidney Z.; TEIXEIRA; Maria Luísa Mendes. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. **XXX ENANPAD**, Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.Mackenzie.br/fileadm/Pos_Graduacao/Mestrado/Administracao/enanpad2006-eorb-3084_-_Perfis.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2008.

FLEURY, Maria Teresa Leme. Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 24, n. 1, jan./mar.1989. Disponível em: <http://www.rausp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=602>. Acesso em: 18 nov. 2008.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

HOFSTEDDE, Geert H. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Tradução: Antonio Fidalgo. Lisboa: Editora Síbaló, 2003.

BARBOSA, Adriana Costa. Cultura Organizacional: um estudo sobre a aplicação do *Competing Values Framework* em pesquisas nacionais e internacionais. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.5, n.2 , p.11-43, TRI II. 2011. ISSN 1980-7031

JUNG, Sungwoo. The effects of organizational culture on conflict resolution in marketing. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, p. 242-246, Sep. 2003.

LUND, Daulatram B. Organizational culture and job satisfaction. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 3, p. 219-236, 2003

MARTIN, Joanne. **Organizational culture: mapping the terrain**. London: Sage Publications, 2002.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura nacional e cultura organizacional**. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.

NETO, Francisco Eugênio Musiello. Cultura e gestão: um estudo em empreendimentos do Pólo Costa das Piscinas. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 13-24, jan./jul. 2006. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v9_n1/rev_fae_v9_n1_02_francisco_eugenio.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2008

OBENDHAIN, Alice M.; JOHNSON, William. Product and process innovation in service organizations: the influence of organizational culture in higher education institutions. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 9, n. 3, p. 91-113, 2004

RAMEEZDEEN, Raufdeen; NISHANTI, Gunarathna. Disputes and constructions industry cultures. **AACE International Transactions**, 2003.

SÁ, Herta Kehrle; ENDERS; Thomaz. Relação entre cultura e desempenho organizacional nas escolas particulares. **XXVII ENANPAD**, Salvador, 2002. 1 CD-ROM.

BARBOSA, Adriana Costa. Cultura Organizacional: um estudo sobre a aplicação do *Competing Values Framework* em pesquisas nacionais e internacionais. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.5, n.2, p.11-43, TRI II. 2011. ISSN 1980-7031

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1992

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

STOICA, Michael; LIAO, Jianwen; WELSCH, Harold. Organizational culture and patterns of information processing: the case of small and medium-sized enterprises. **Journal of Development Entrepreneurship**, v. 9, n. 3, p. 251-266, Dec. 2004.

TONDOLO; Vilma Antonio Gonçalves; WYSE; Edérson; BORBA, Vanderlei. Diagnóstico de cultura organizacional: o caso de uma empresa de despachos aduaneiros. **XXV ENEGEP**, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0707_0293.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2008.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura**: como entende a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educador, 1994.

WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, v. 43, n.3, jul./set. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/2004.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2008.

ANEXO A – The Organizational Culture Assessment Instrument

| 1. Características dominantes | | Atual | Preferida |
|-------------------------------|--|-------|-----------|
| A | A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão familiar. As pessoas parecem compartilhar muito de si mesmas. | | |

| | | | |
|------------------------------------|--|--------------|------------------|
| B | A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos. | | |
| C | A organização é muito orientada para resultados. Pessoas são muito competitivas e orientadas para realização profissional. | | |
| D | A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente orientam o que as pessoas fazem. | | |
| | Total | 100 | 100 |
| 2. Liderança Organizacional | | Atual | Preferida |
| A | A liderança na organização é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora | | |
| B | A liderança na organização é geralmente considerada exemplo de empreendedora, inovadora e assume riscos | | |
| C | A liderança na organização é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, agressiva e com foco orientado para resultados | | |
| D | A liderança na organização é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência sem obstáculos | | |
| | Total | 100 | 100 |
| 3. Gestão de Pessoas | | Atual | Preferida |
| A | O estilo gerencial na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação | | |
| B | O estilo gerencial na organização é caracterizado por aceitar riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade | | |
| C | O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma forte competitividade, exigente e de alcance de objetivos | | |
| D | O estilo gerencial na organização é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações | | |
| | Total | 100 | 100 |
| 4. Coesão organizacional | | Atual | Preferida |
| A | O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto | | |

| | | | |
|--------------------------------|--|--------------|------------------|
| B | O que mantém a organização coesa é o comprometimento com a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações | | |
| C | O que mantém a organização coesa é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de objetivos. Agressividade e conquista são temas comuns. | | |
| D | O que mantém a organização coesa é, ao mesmo tempo, regras formais e políticas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante | | |
| | Total | 100 | 100 |
| 5. Ênfase estratégica | | Atual | Preferida |
| A | A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alto grau de confiança, transparência e participação são características | | |
| B | A organização enfatiza a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca por oportunidades são válidas | | |
| C | A organização enfatiza a ação competitiva e o alcance de resultados. Atingir metas difíceis e ganhar o mercado são preocupações dominantes | | |
| D | A organização enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes | | |
| | Total | 100 | 100 |
| 6. Critérios de sucesso | | Atual | Preferida |
| A | A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento com o emprego e compromisso com as pessoas | | |
| B | A organização define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados. É um produto líder e inovador | | |
| C | A organização define sucesso com base em ganhar o mercado e ser melhor que os concorrentes. A liderança no mercado competitivo é o ponto-chave | | |
| D | A organização define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação e produzir a baixo custo são fatores críticos | | |

BARBOSA, Adriana Costa. Cultura Organizacional: um estudo sobre a aplicação do *Competing Values Framework* em pesquisas nacionais e internacionais. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.5, n.2, p.11-43, TRI II. 2011. ISSN 1980-7031

| | | | |
|--|-------|-----|-----|
| | Total | 100 | 100 |
|--|-------|-----|-----|

Fonte: Traduzido de Cameron e Quinn (1999, p. 20)