

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Dimensões culturais de Hofstede e Tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn – Proposição de relações e um estudo de caso

Mateus Moreira Soares Sobral

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos
2018

Mateus Moreira Soares Sobral

**Dimensões culturais de Hofstede e Tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn –
Proposição de relações e um estudo de caso**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Engenharia
de São Carlos da Universidade de
São Paulo para a obtenção do título
de Engenheiro de Produção
Mecânico

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos
2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Mateus Moreira Soares Sobral
Título do TCC: Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn
Data de defesa: 29/06/2018

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Fernando César Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Walther Azzolini Junior	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Pesquisador Caio Marcelo Lourenço	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Professor Associado Fernando César Almada Santos**

RESUMO

SOBRAL, Mateus Moreira Soares. **Dimensões culturais de Hofstede e Tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn – Proposição de relações e um estudo de caso.** 2018. 64 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

O intuito desse trabalho é estudar as relações entre os tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn e as dimensões culturais de Hofstede. Os tipos de cultura organizacional abordados no trabalho são a cultura de hierarquia, a cultura de mercado, a cultura de clã e a cultura de *Adhocracia*. As dimensões culturais de Hofstede estudadas, por sua vez, são baixa *versus* alta distância do poder, baixa *versus* alta aversão a incerteza, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo. Primeiramente foi feita uma revisão bibliográfica sobre os dois temas, sendo realizada uma associação entre eles segundo a teoria. Realizou-se um estudo de caso para identificar as dimensões e tipos culturais vigentes em uma empresa que, em seguida, tiveram suas relações analisadas. Finalmente realizou-se confrontação entre aspectos teóricos e práticos das relações entre dimensões e tipos culturais.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Dimensões Culturais de Hofstede; Tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn.

ABSTRACT

SOBRAL, Mateus Moreira Soares. Hofstede's cultural dimensions and Cameron and Quinn types of organizational culture – Proposing relationships and a case study. 2018. 64 p. Graduation Thesis - São Carlos School of Engineering, University of São Paulo, São Carlos, 2018.

The purpose of this paper is to study the relationships between the types of organizational culture of Cameron and Quinn and the cultural dimensions of Hofstede. The types of organizational culture addressed in the work are the culture of hierarchy, market culture, clan culture and adhocracy culture. The cultural dimensions of Hofstede studied are distance of power, aversion to uncertainty, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, and long-term orientation versus short-term orientation. A bibliographic review was elaborated on the two themes, and an association between them was made. A case study was made to identify the dimensions and cultural types that prevailed in a company. Then, the relations between these dimensions and cultural types were analyzed. Finally, there was a confrontation between theoretical and practical aspects of the relationship between dimensions and cultural types.

Keywords: Organizational Culture; Hofstede's Cultural Dimensions; Cameron and Quinn types of Organizational Culture.

Lista de tabelas

Tabela 1 - Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e os tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn	39
Tabela 2 - Equivalência entre os valores da escala de Likert e o índice para cálculo das dimensões culturais	45
Tabela 3 - Pontuação para as questões de Alta distância do poder	52
Tabela 4 - Pontuação para as questões de Alta aversão à incerteza	53
Tabela 5 - Pontuação para as questões de Individualismo	54
Tabela 6 - Pontuação para as questões de Masculinidade	55
Tabela 7 - Pontuação para as questões de Orientação a longo prazo	56
Tabela 8 - Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e os tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn comparadas com as dimensões culturais na empresa estudada	58

Lista de quadros

Quadro 1 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com baixa <i>versus</i> alta distância do poder.....	23
Quadro 2 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com baixa <i>versus</i> alta aversão à incerteza.....	25
Quadro 3 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com individualismo <i>versus</i> coletivismo.....	26
Quadro 4 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com feminilidade <i>versus</i> masculinidade.....	28
Quadro 5 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com orientação a curto prazo <i>versus</i> orientação a longo prazo.....	29

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Dimensões culturais no Brasil	30
Gráfico 2 - Dimensões culturais na empresa estudada.....	57

Lista de figuras

Figura 1 - Modelo <i>Competing Values Framework</i> (CVF).....	32
Figura 2 - Organograma da empresa	49

Sumário

1. Introdução	19
1.1. Contextualização	19
1.2. Objetivos	20
2. Relações entre as Dimensões Culturais de Hofstede e Tipos de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn.....	21
2.1. Dimensões culturais de Hofstede	21
2.1.1. Cultura	21
2.2. Tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn.....	31
2.2.1. Hierarquia	32
2.2.2. Mercado	33
2.2.3. Clã	34
2.2.4. <i>Adhocracia</i>	34
2.3. Proposição das relações entre as Dimensões Culturais de Hofstede e Tipos de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn.....	35
2.3.1. Dimensões culturais associadas à cultura de hierarquia	35
2.3.2. Dimensões culturais associadas à cultura de mercado	36
2.3.3. Dimensões culturais associadas à cultura de clã	37
2.3.4. Dimensões culturais associadas à cultura de <i>Adhocracia</i>	38
3. Método de pesquisa	41
3.1. Elaboração do questionário para análise quantitativa	41
3.1.1. Alta <i>versus</i> Baixa Distância do poder	42
3.1.2. Alta <i>versus</i> Baixa Aversão à incerteza.....	42
3.1.3. Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	43
3.1.4. Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	43
3.1.5. Orientação a Curto <i>versus</i> Longo Prazo.....	44
3.2. Cálculo das pontuações das dimensões culturais	44
4. Estudo de caso sobre as Relações entre as Dimensões Culturais de Hofstede e os Tipos de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn.....	47
4.1. A empresa	47
4.2. Análise Qualitativa	50
4.2.1. Hierarquia	50
4.2.2. Mercado	50
4.2.3. Clã	51
4.2.4. <i>Adhocracia</i>	51
4.2.5. Conclusão	52

4.3. Análise quantitativa.....	52
4.3.1. Alta Distância do Poder.....	52
4.3.2. Alta Aversão à incerteza.....	53
4.3.3. Individualismo.....	54
4.3.4. Masculinidade.....	55
4.3.5. Orientação a Longo Prazo.....	56
4.3.6. Dimensões culturais na empresa.....	57
4.4. Relações entre as análises qualitativa e quantitativa.....	58
5. Considerações finais.....	61
Referências.....	63

1. Introdução

1.1. Contextualização

No mundo corporativo atual, não adianta apenas otimizar processos para que se obtenha um bom desempenho nas organizações. É preciso focar também nas pessoas e tentar motivá-las ao máximo para se obter um maior rendimento. O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Castro (2002, p.85) a motivação é a ação ou efeito de motivar; a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja feliz e efetiva em suas relações. Ou seja, o indivíduo deixa de ver o seu serviço apenas como uma obrigação e passa a se dedicar mais a ele. Chiavenatto (1994, p. 167) afirma que a motivação funciona como um impulsionador do comportamento humano, um dinamizador. Scmerhorn (1999, p. 94) ainda complementa que para melhorar o desempenho das pessoas, é necessário torná-las felizes no que fazem.

A melhor maneira de tornar os funcionários felizes e motivados é fazer com que eles se identifiquem com os valores da empresa. Essa identificação ocorre com a associação de valores por parte dos trabalhadores, que acaba formando um grupo unido e coeso que possui comportamento definível (Dastmalchian, 2000).

Por isso é fundamental que as empresas foquem seus esforços também na sua cultura. Entender e tentar melhorar a cultura de uma organização é fundamental para melhorar o desempenho dela. Além disso, também é preciso alinhar as metas da organização com a sua cultura. Santos (2010) afirma que uma divergência entre os aspectos culturais e as metas estratégicas de uma empresa pode dificultar muito para que essas metas sejam atingidas.

Kotter e Heskett (1992) mostram que vários estudos concluíram que culturas fortes têm um grande efeito nos funcionários e na *performance* das organizações, ainda mais em ambientes competitivos; inclusive essa influência pode ser maior do que a da estratégia, da estrutura organizacional e de sistemas de gerenciamento. Muitas vezes o diferencial competitivo de uma empresa é atribuída a sua cultura (HIROTA; KUBO; MIYAJIMA, 2007).

Devido a essa importância reconhecida da cultura e clima organizacional, diversos estudos são feitos nessa área, com o surgimento de muitas teorias diferentes. Essas teorias trazem visões diferentes do mesmo tema, mas faltam estudos que tentem analisar e fazer uma associação entre elas.

Seria possível fazer uma interface entre essas diferentes teorias? Olhar a situação por diferentes pontos de vista é sempre mais interessante do que analisar apenas um único, então uma associação entre diferentes teorias pode contribuir para um melhor entendimento da cultura de uma organização.

Assim, a questão de pesquisa desse TCC é como seria a interface entre duas teorias diferentes de cultura organizacional. Mais precisamente, como seria a interface entre as Dimensões culturais de Hofstede e os Tipos de cultura organizacionais de Cameron e Quinn, as duas teorias escolhidas pelo autor para serem abordadas.

1.2. Objetivos

Dessa forma, esse trabalho tem a proposta de contribuir para uma maior integração entre diferentes teorias. Um de seus objetivos é fazer a relação entre duas das principais teorias da área: As dimensões culturais de Hofstede e os tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn.

Além da criação dessa interface teórica, também será feita a validação das relações propostas a partir de um estudo de caso em uma organização escolhida pelo autor. A organização escolhida é a empresa na qual o autor trabalha.

2. Relações entre as Dimensões Culturais de Hofstede e Tipos de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn

A revisão bibliográfica desse trabalho está dividida em duas partes. A primeira, 2.1, fala sobre as dimensões culturais de Hofstede. Já o tópico 2.2 apresenta os tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn.

2.1. Dimensões culturais de Hofstede

2.1.1. Cultura

Na sabedoria popular, a definição de cultura se refere às tradições e costumes de um povo. Na literatura científica, muitos autores definiram cultura de várias formas diferentes, como veremos em seguida.

O *American Heritage Dictionary* diz que a cultura é “a totalidade dos padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho humano e características do pensamento de uma comunidade ou população transmitidos socialmente” (KOTTER, HESKETT, 1992, p. 4).

Mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (PIRES, et. al, 2006).

Linton (1945) define cultura como o modo de vida de uma sociedade. Isso abrange muitos aspectos de conduta, mas todos com determinados fatores em comum. Eles representam as reações normal e antecipada de qualquer membro da sociedade a uma dada situação.

Para Schein (2004), cultura é um padrão de pressupostos básicos compartilhados por várias pessoas, aprendido por elas à medida em que resolveu seus problemas de integração interna e adaptação externa e que foi implementado e considerado como a maneira certa de pensar, sentir e resolver esses problemas por ter solucionado eles de maneira eficiente. Dessa forma, a cultura de um grupo se forma à medida que ele

luta para entender e lidar com seu mundo e é o produto da aprendizagem e conhecimento acumulados por ele (SCHEIN, 2004).

Cultura está para um grupo de pessoas assim como personalidade ou caráter está para um indivíduo (SCHEIN, 2004), pois a cultura determina a particularidade de um grupo de pessoas da mesma maneira que a personalidade determina a individualidade de uma única pessoa (HOFSTEDE, 2001).

Para Hofstede (2001, p.9), cultura é a programação coletiva mental que diferencia os membros de um grupo para os de outro.

Hofstede (2001) realizou um estudo na empresa IBM que envolveu mais de 50 países e teve 116.000 questionários respondidos. O objetivo era estudar a influência das culturas locais sobre os métodos e processos adotados em cada unidade e concluiu que a gestão de cada filial sofria influência pelas diferenças culturais do país, independente das regras globais da companhia.

Nesse estudo, ele utilizou dimensões para caracterizar uma determinada cultura:

- Distância do Poder;
- Aversão à incerteza;
- Individualismo *versus* coletivismo;
- Masculinidade *versus* feminilidade; e
- Orientação de longo prazo *versus* curto prazo.

Segue a definição para cada uma delas:

2.1.1.1. Distância do Poder

Na nossa sociedade e nas relações humanas como um todo, sempre ocorre uma divisão de poder entre os indivíduos, onde alguns concentram mais e outros menos. Esse grau de variação de poder varia de caso a caso, mas mesmo nas organizações mais horizontais ainda há essa distribuição de poder.

Inclusive, essa divisão do poder é necessária para as empresas. Sem ela, os membros da organização ficariam confusos, sem saber os objetivos a cumprir.

A dimensão cultural de distância do poder que Hofstede definiu é o grau de diferença de poder e aceitação dessa diferença entre os superiores e os subordinados, sempre avaliado do ponto de vista do subordinado (HOFSTEDE, 2001). Pode ser medida pela diferença da influência de um superior no trabalho de um subordinado e a influência do subordinado no trabalho do superior (HOFSTEDE, 2001).

Organizações com uma alta distância do poder são aquelas onde há uma grande concentração de poder nas mãos dos superiores, enquanto as com baixa distância do poder tendem a ser mais horizontais (HOFSTEDE, 2001).

Nas organizações com alta distância do poder, costuma ser bem aceita a grande desigualdade de poderes, enquanto as organizações com baixa distância tendem a querer sempre diminuir ela, com os subordinados querendo participar cada vez mais nas decisões (HOFSTEDE, 2001).

O Quadro 1 expõe as diferenças que caracterizam das organizações com baixa *versus* alta distância do poder

Quadro 1 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com baixa *versus* alta distância do poder

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Estruturas de decisão descentralizadas, pouca concentração de autoridade	Estruturas de decisão centralizadas, alta concentração de autoridade
Organizações horizontais	Organizações com muitos níveis hierárquicos
Pequena proporção de pessoal de supervisão	Grande proporção de pessoal de supervisão
O chefe ideal é um democrata com muitos conhecimentos; vê-se como prático, ordenado e confiando no apoio	O chefe ideal é um autocrata bem-intencionado ou bom pai; vê-se como tomador de decisões benevolente
Os gerentes contam com a experiência pessoal e com os subordinados	Os gerentes dependem de regras formais
Os subordinados geralmente são consultados	Os subordinados apenas recebem ordens do que fazer
A liderança consultiva leva à satisfação, desempenho e produtividade	A liderança autoritária e a supervisão rigorosa levam à satisfação, desempenho e produtividade
Canais de queixa institucionalizados em caso de abuso de poder por superiores	Não há defesa contra o abuso de poder por superior
Relação entre chefe e subordinado é pragmática	Relação entre chefe e subordinado é polarizada
Abertura para informações também para não-superiores	Informações limitadas pela hierarquia
O trabalho manual tem o mesmo status do trabalho administrativo	O trabalho administrativo é mais valorizado que o trabalho manual

Continua

Conclusão

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Inovações precisam de grandes campeões	Inovações precisam de apoio da hierarquia
Gerentes são envolvidos em decisões importantes	Gerentes não são envolvidos em decisões importantes
Privilégios e símbolos de status para gerentes são desaprovados	Privilégios e símbolos de status para gerentes são esperados e populares
Pequena diferença de salário entre os níveis hierárquicos altos e baixos da organização	Grande diferença de salário entre os níveis hierárquicos altos e baixos da organização

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 107-108.

2.1.1.2. Aversão à Incerteza

É inerente ao ser humano temer aquilo que não se conhece. Ao longo dos anos a sociedade criou maneiras de tornar as coisas menos imprevisíveis, seja através da religião, tecnologia ou de leis.

A dimensão de aversão a incerteza está relacionada com o quanto um grupo de indivíduos se sente desconfortável com situações com as quais não estão familiarizados (HOFSTEDE, 2001). O quanto se incomodam com situações onde o resultado é imprevisível. O principal ponto nesta dimensão é a forma como uma sociedade lida com a imprevisibilidade do futuro e se é possível controlá-lo (HOFSTEDE, 2016).

Organizações com uma alta aversão a incerteza tendem a criar regras para controlar tudo e assim tentar fazer com que os resultados sejam os mais previsíveis possível. Elas controlam através de regras, tecnologias e rituais (HOFSTEDE, 2001).

Dentro de uma estrutura organizacional, a dimensão cultural de aversão a incerteza está relacionada a cargos padronizados, bem definidos, procedimentos claros e abordagens de gestão (SWAN; NEWELL; ROBERTSON, 2007).

Já as organizações com baixa aversão a incerteza tendem a deixar as coisas mais livres, com os indivíduos tendo mais autonomia para suas ações. Organizações com baixa aversão a incerteza tendem a assumir mais riscos. Porém, não deve se confundir a aversão a incerteza com aversão ao risco.

O Quadro 2 mostra as principais diferenças entre culturas que apresentam baixa aversão à incerteza e alta aversão à incerteza na organização do trabalho.

Quadro 2 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com baixa *versus* alta aversão à incerteza

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Preferência por tarefas com resultados incertos, riscos calculados e que exigem solução de problemas	Preferência por tarefas com resultados garantidos, sem riscos e que devem seguir instruções
Menor resistência à mudança	Maior resistência à mudança
Fraca lealdade ao empregador; curta duração média do emprego	Forte lealdade ao empregador; longa duração média do emprego
Preferência por organizações pequenas, mas pouco trabalho autônomo	Preferência por organizações grandes, mas ao mesmo tempo, muito trabalho autônomo
Inovadores se sentem independentes de regras	Inovadores se sentem restringidos pelas regras
Alta administração envolvida na estratégia	Alta administração envolvida nas operações
Líderes transformadores	Líderes que mantêm o controle hierárquico
Tolerância com ambiguidade em estruturas e processos	Concepção de administração altamente formalizada
Destaque do papel de líder transformados	Destaque do papel de controle hierárquico
Maiores ambições por promoções e preferência por posições gerenciais	Menores ambições por promoções e preferência por posições de especialista
As inovações são bem-vindas mas não necessariamente levadas a sério	As inovações enfrentam resistências mas, se aceitas, são aplicadas consistentemente
Precisão e pontualidade têm que ser aprendidas e administradas	Precisão e pontualidade vêm naturalmente
Orientação voltada para as relações	Orientação voltada para as tarefas
Horário de trabalho flexível não é atraente	Horário de trabalho flexível é popular
Crença em generalistas e no senso comum	Crença em especialistas e no conhecimento
Os superiores são otimistas quanto à ambição e capacidade de liderança dos empregados	Os superiores são pessimistas quanto à ambição e capacidade de liderança dos empregados
Esperança de sucesso	Medo do fracasso
Somente as regras necessárias	Necessidade por regras, mesmo que não funcionem

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 160, 169-170.

2.1.1.3. Individualismo *versus* Coletivismo

O ser humano é um ser social, ou seja, ele sempre se envolve com outros indivíduos da mesma espécie formando grupos de convivência. Alguns grupos são mais unidos, onde cada membro depende bastante dos outros, e outros são compostos de indivíduos mais autônomos e independentes.

Essas diferenças entre as organizações são reflexo da sua cultura, história, normas sociais e nível educacional dos funcionários (HOFSTEDÉ, 2001).

A dimensão cultural de individualismos *versus* coletivismo se refere justamente a isso, a como o indivíduo se sente dentro de um grupo. Se ele se sente mais como

parte do coletivo e pensa mais nos outros nas suas ações ou se pensa antes em si mesmo (HOFSTEDE, 2001). Em outras palavras, o grau que o indivíduo se dispõe a agir como parte do todo em contraste a agir como indivíduo.

Há sociedades onde o individualismo é bem visto, como sinônimo de bem-estar, já em outras, essa postura é vista como uma forma de alienação (HOFSTEDE, 2001). Mas vale ressaltar que não se deve fazer juízo de valor para nenhum dos dois casos. Há casos onde um é benéfico, assim como em outros ocorre o contrário.

Em organizações com perfil coletivista, os indivíduos buscam sempre auxiliar os outros nas atividades e alcançar metas comuns a todos. Há uma forte presença de um senso de equipe.

Gouveia e Clemente (2000) defendem que o individualismo pode ser caracterizado no âmbito interpessoal como possuindo indivíduos considerados autônomos, discretos, autossuficientes e respeitosos quanto aos direitos dos demais. O indivíduo busca primeiro alcançar resultados individuais (HOFSTEDE, 2016).

O Quadro 3 mostra as principais diferenças entre culturas que apresentam individualismo e coletivismo na organização do trabalho.

Quadro 3 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com individualismo *versus* coletivismo

Coletivismo	Individualismo
Os funcionários agem conforme o interesse do seu grupo, não necessariamente o de si mesmos	Os funcionários agem como "homens econômicos"
Decisões de contratação e promoção levam em consideração a capacidade de trabalhar em grupo	Decisões de contratação e promoção são baseadas apenas em habilidades e regras
Parentes de empregadores e empregados são preferíveis na contratação.	Relações familiares são vistas como uma desvantagem na contratação
A relação empregador-empregado é basicamente moral, como um vínculo familiar	A relação empregador-empregado é um desafio de negócios em mercado de trabalho
Performance ruim é razão para realizar outras tarefas	Performance ruim é razão para demissão
Baixo compromisso dos funcionários com a organização	Alto compromisso dos funcionários com a organização
Os empregados têm melhor desempenho em grupo	Os empregados têm melhor desempenho como indivíduos
Menor mobilidade social entre ocupações	Maior mobilidade social entre ocupações
Gestão é gestão de grupos	Gestão é gestão de indivíduos
Os empregados são vistos em um contexto familiar e social	Os empregados são vistos como indivíduo

Continua

Conclusão

Coletivismo	Individualismo
Empregados e gerentes trabalham em equipe	Empregados e gerentes trabalham individualmente
Incentivos são dados a grupos	Incentivos são dados a indivíduos
Menor controle sobre as condições de trabalho, poucas horas trabalhadas	Mais controle sobre as condições de trabalho, muitas horas trabalhadas
O treinamento é mais efetivo quando focado no nível de grupo	O treinamento é mais efetivo quando focado no nível de indivíduo
Tratar amigos melhor do que os outros é normal e ético	Tratar amigos melhor do que os outros é nepotismo e antiético
Relações pessoais prevalecem sobre tarefas e a empresa	Tarefas e a empresa prevalecem sobre relações pessoais
O sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informação, ao comprometimento declarado dos funcionários e às alianças políticas	O sucesso organizacional é atribuído à retenção de informação, ao não comprometimento dos funcionários e evitando alianças
Crença em decisões coletivas	Crença em decisões individuais
Os relacionamentos prevalecem sobre as tarefas	As tarefas prevalecem sobre os relacionamentos
A cooperação entre os funcionários é estimulada	A cooperação entre os funcionários não é estimulada
Empresários alegam contribuição de outros para seus resultados	Empresários alegam seus resultados sem depender de outros

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 244-245; Hilal (2006), p. 147.

2.1.1.4. Masculinidade *versus* Feminilidade

Vivemos em uma sociedade historicamente patriarcalista onde os homens e mulheres tinham papéis bem diferentes. Nos últimos tempos, a tendência vem sendo de mudança, com as mulheres ganhando cada vez mais direitos, espaços e condições de igualdade. Isso vem ocorrendo devido ao surgimento de movimentos sociais que lutam por isso, principalmente o feminismo. Porém, apesar dessas mudanças, ainda se percebe um forte reflexo do passado, com alto grau de machismo na sociedade e ainda uma visão social de diferença entre homem e mulher.

A dimensão cultural de masculinidade *versus* feminilidade se refere justamente a isso, aos comportamentos historicamente vistos como próprio do homem ou da mulher dentro da sociedade (HOFSTEDE, 2001). Não há relação com as diferenças biológicas entre os sexos. Se refere ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos.

Os comportamentos ditos como femininos são amizade, cooperação, modéstia, cuidado com os fracos e qualidade de vida, gerando uma sociedade mais afetiva e empática (HOFSTEDE, 2016).

Já os valores tipicamente masculinos são realização, heroísmo, conquistas econômicas, assertividade e recompensas materiais para o sucesso, resultando em uma sociedade mais competitiva (HOFSTEDE, 2016).

O Quadro 4 mostra as principais diferenças entre culturas que apresentam feminilidade *versus* masculinidade na organização do trabalho.

Quadro 4 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com feminilidade *versus* masculinidade

Feminilidade	Masculinidade
Trabalhe para viver	Viva para trabalhar
O significado do trabalho para os trabalhadores são as relações e condições de trabalho	O significado do trabalho para os trabalhadores é segurança, remuneração e trabalho interessante
Preocupação maior com igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho	Preocupação maior com equidade, competição mútua e desempenho
Gerentes são trabalhadores como todos os outros	Gerentes são heróis
Os gerentes usam a intuição, lidam com os sentimentos e buscam o consenso	Os gerentes são decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos, justos
Gerentes de sucesso são aqueles que têm características tanto masculinas quanto femininas	Gerentes de sucesso são aqueles que têm características apenas masculinas
Mais mulheres na gerência	Menos mulheres na gerência
Menor diferença salarial entre os sexos	Maior diferença salarial entre os sexos
Modelo de gestão: intuitivo e consensual	Modelo de gestão: decisivo e agressivo
As ambições de carreira são opcionais para homens e mulheres	As ambições de carreira são obrigatórias para homens e opcionais para mulheres
Preferência por organizações menores	Preferência por organizações maiores
Preferência por menos horas de trabalho	Preferência por maior remuneração
Maior tempo de lazer é preferível a mais dinheiro	Mais dinheiro é preferível a maior tempo de lazer
Menor tensão no trabalho	Maior tensão no trabalho
Menor estresse no trabalho	Maior estresse no trabalho
Os gerentes têm objetivos de carreira modestos	Os gerentes têm objetivos de carreira ambiciosos
Os gerentes são menos preparados para se afastar de suas famílias por motivos de trabalho	Os gerentes são mais preparados para se afastar de suas famílias por motivos de trabalho
As mulheres gestoras dão preferência a sua família e adaptam suas carreiras	As mulheres gestoras dão preferência a sua carreira e adaptam suas famílias
As pessoas trabalham para viver	As pessoas vivem para o trabalho
Resolução de conflitos através de acordos e negociação	Resolução de conflitos negando-os ou deixando que a melhor pessoa vença

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 318.

2.1.1.5. Orientação a Curto Prazo *versus* Orientação a Longo Prazo

Toda sociedade mantém vínculos com o passado para enfrentar os desafios do presente e do futuro; porém elas lidam distintamente com essas metas existenciais: pensando no curto ou longo prazo. Em uma organização, esta dimensão está relacionada com pragmático (a longo prazo) *versus* normativo (a curto prazo) (HOFSTEDE, 2016). A dimensão cultural da orientação de curto *versus* longo prazo é independente de todas as outras dimensões citadas acima.

Hofstede (2001) afirma que essa dimensão se refere ao grau de aceitação dos membros de uma organização em relação ao tempo de recompensa das suas necessidades materiais, emocionais e sociais. Em outras palavras, se suas atividades visam o imediatismo ou não dos resultados.

Culturas orientadas a longo prazo toleram futuras recompensas e adotam uma abordagem mais pragmática, encorajam a economia e os esforços na educação moderna como uma maneira de se preparar para o futuro; as culturas de curto prazo, por sua vez, preferem manter normas e tradições e não toleram mudanças sociais (HOFSTEDE, 2016).

O Quadro 5 mostra as principais diferenças entre culturas que apresentam orientação a curto prazo *versus* longo prazo na organização do trabalho.

Quadro 5 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com orientação a curto prazo *versus* orientação a longo prazo

Orientação a curto prazo	Orientação a longo prazo
Expectativa de resultados rápidos	Persistência e perseverança
O mais importante são os resultados a curto prazo	O mais importante é a construção de relacionamentos e a posição de mercado
Persistência não é considerada um traço de personalidade importante	Persistência é considerada um traço de personalidade importante
Respeito por tradições	Adaptação de tradições a novas circunstâncias
A maioria dos eventos importantes aconteceu no passado ou está acontecendo no presente	A maioria dos eventos importantes acontecerá no futuro
Uma pequena parte da renda adicional é economizada	Uma grande parte da renda adicional é economizada
Ensinam-se virtudes de curto prazo	Ensinam-se virtudes de longo prazo
Meritocracia, premiação por capacidade	Valorização da igualdade de oportunidades
Pior performance em tarefas matemáticas básicas	Melhor performance em tarefas matemáticas básicas

Continua

Conclusão

Orientação a curto prazo	Orientação a longo prazo
Os principais valores relacionados ao trabalho são liberdade, direitos, realização e pensar por si próprio	Os principais valores relacionados ao trabalho são aprendizagem, honestidade, adaptabilidade, prestação de contas e autocontrole
Foco na linha operacional	Foco na posição de mercado
Lealdade pessoal varia junto com as necessidades dos negócios	Investimentos em redes de contatos para a vida toda
Estabilidade pessoal	Adaptabilidade pessoal
Tempo de lazer importante	Tempo de lazer não tão importante
Pensamento analítico	Pensamento sintético
Pensamento probabilístico	Total ou nenhuma confiança

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 360, 366.

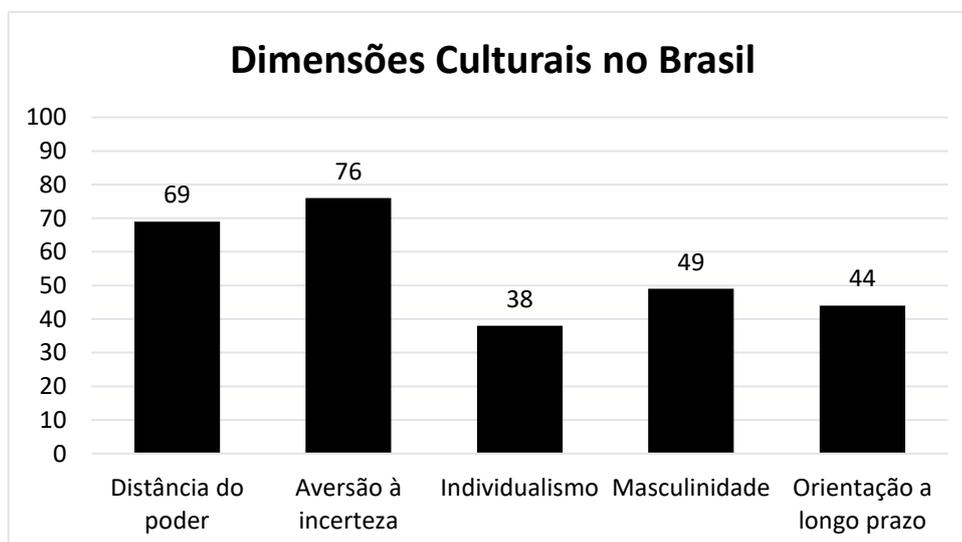
2.1.1.6. Dimensões Culturais no Brasil

Em suas pesquisas, Hofstede conferiu pontuações em uma escala de 0 a 100 para cada dimensão cultural em cada um dos países estudados.

Essas pontuações são relativas, já que as sociedades ou países são comparados entre si. Estas pontuações têm sido estáveis ao longo os anos. A explicação disso é que as forças que ocasionam mudanças culturais (como revoluções tecnológicas) tendem a ser a nível continental ou até mundial. Dessa forma, como afetam diversos países de uma vez só, as posições relativas permanecem as mesmas (HOFSTEDE, 2001; HOFSTEDE et al., 2010).

As pontuações do Brasil são apresentadas no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Dimensões culturais no Brasil



Fonte: Hofstede (2016).

Podemos ver que o Brasil, de maneira genérica, apresenta uma cultura com tendência a alta distância do poder, alta aversão à incerteza, coletivismo e orientação a curto prazo e equilibrada no que se refere a masculinidade *versus* feminilidade.

2.2. Tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn

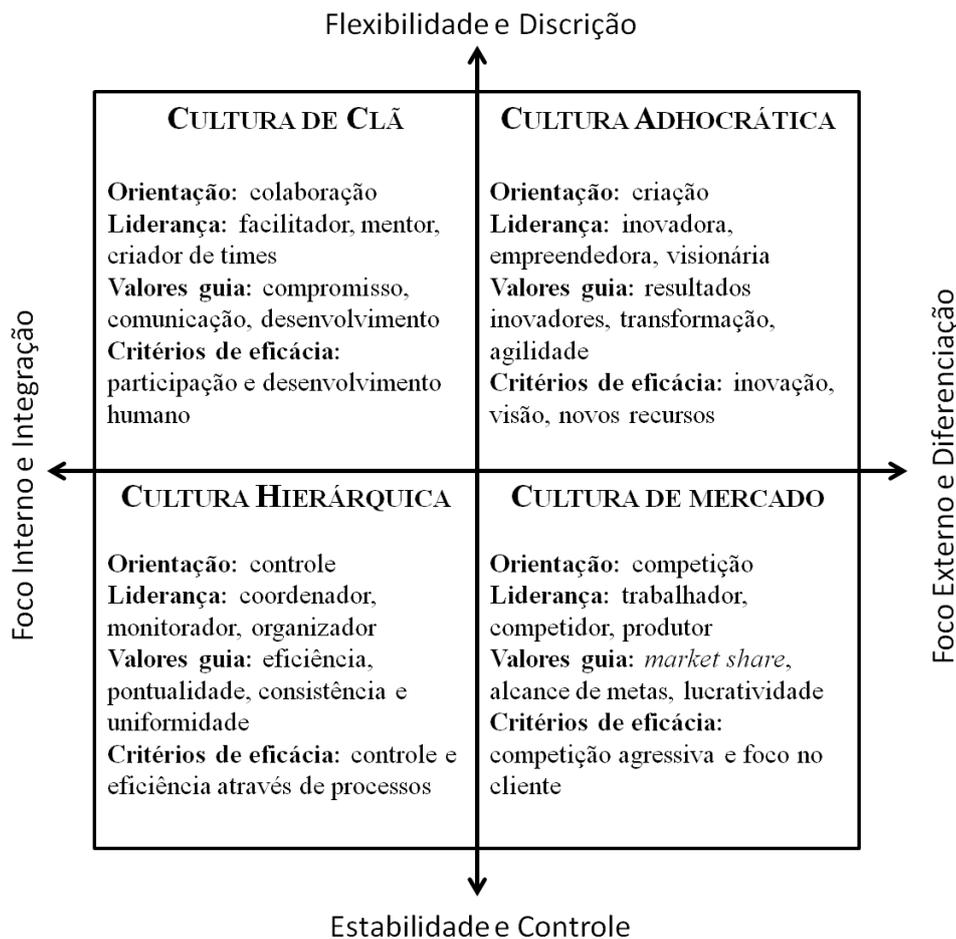
Uma pesquisa foi feita para identificar que critérios as organizações adotavam para se considerarem eficientes. A ideia desse estudo era identificar como as organizações eram orientadas. A pesquisa resultou em uma lista de 39 indicadores que diferentes empresas usavam para avaliar sua efetividade. Esse modelo recebeu o nome de *Competing Value Framework* (CVF) de Quinn e Rohrbaugh (1981).

Porém, essa lista de 39 indicadores era muito extensa, então foi feita uma análise estatística em cima desses indicadores e a partir disso se conseguiu chegar em duas principais dimensões (QUINN; ROHRBAUGH, 1983).

A primeira dimensão diferencia a flexibilidade da organização. Algumas empresas se consideram efetivas se estão sempre inovando e criando coisas novas sem se prender a processos fixos. Já outras avaliam a efetividade a partir do quanto seus processos estão padronizados e estáveis (CAMERON; QUINN, 2006).

A segunda dimensão diferencia as organizações que têm orientações interna ou externa. Algumas empresas medem sua efetividade pela competitividade que têm no mercado. Já outras se consideram efetivas se a sua organização interna está adequada (CAMERON; QUINN, 2006).

A partir dessas duas dimensões, foram criados 2 eixos, separando 4 diferentes tipos de cultura, como mostra a Figura 1:

Figura 1 – Modelo *Competing Values Framework*

Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 46)

A seguir vamos tratar das definições e características de cada uma das 4.

2.2.1. Hierarquia

A cultura de hierarquia se localiza no quadrante inferior esquerdo, logo ela é orientada internamente e foca na estabilidade e controle.

As principais características da cultura de hierarquia são que as organizações entregam serviços ou produtos mais uniformes, pois os procedimentos dentro dela são estáveis e padronizados. O ambiente interno é estável e há claras linhas de autoridade para a tomada de decisão, essas últimas sempre centralizadas. Os mecanismos de controle, contabilidade e burocracia são altamente valorizados. O ambiente de trabalho é formal e estruturado, com os procedimentos e regras ditando o que os funcionários devem fazer. Esses últimos estão sempre sendo controlados,

como tudo dentro da organização. Bons líderes são bons coordenadores e organizadores. As preocupações a longo prazo são previsibilidade, estabilidade e eficiência. O que une a organização são as políticas e regras formais. Possuem vários níveis hierárquicos bem definidos e valorizam a meritocracia, especialização (dos funcionários) e impessoalidade (CAMERON; QUINN, 2006).

Esse tipo de cultura geralmente é encontrada em grandes e tradicionais organizações, como órgãos governamentais. Mas isso não quer dizer que não possa ser encontrada em pequenas empresas. Um exemplo disso é uma pequena loja de *fast food* de franquia, que tem todo um padrão de regras e políticas a seguir.

Era o tipo de cultura mais comum nas grandes indústrias do século passado, pois essa orientação resolvia o principal problema delas, entregar com eficiência produtos uniformes e confiáveis.

2.2.2. Mercado

A cultura de mercado se encontra no quadrante inferior direito, ou seja, tem foco externo e valoriza a estabilidade e controle.

As principais características desse tipo de cultura são a agressividade, foco em resultados e ser orientado a partir do mercado externo. Há muita preocupação com os *stakeholders* (clientes, fornecedores, órgãos reguladores). O foco é nas transações externas para adquirir vantagem competitiva. Está sempre buscando aumentar o lucro, para isso sempre tentando ser o líder de mercado aumentando o *market share* com novos clientes, além de manter a base já existente. Tem um forte senso de competitividade e busca sempre aumentar a produtividade. Bons líderes trabalham duro e são bons competidores. O que une a organização é a ênfase em vencer. As preocupações a longo prazo são as ações competitivas e atingir metas. O sucesso é avaliado pela fatia e penetração de mercado, sendo muito importante vencer a concorrência (CAMERON; QUINN, 2006).

Crozatti (1998) afirma que as principais premissas na cultura de mercado dizem respeito aos consumidores que fazem escolha e estão interessados em valor, ao ambiente que é hostil, às empresas que buscam sempre melhorar sua estratégia

competitiva nos negócios e à maior capacidade dos gerentes que tentam dirigir a empresa para a rentabilidade, resultados e produtividade.

2.2.3. Clã

A cultura de clã está no quadrante superior esquerdo, logo ela tem foco interno e valoriza a flexibilidade.

As principais características dessa cultura são o bem-estar e participação dos empregados. As organizações são mais horizontais, com poucos níveis hierárquicos, havendo uma boa participação dos funcionários na tomada de decisão. Os funcionários também têm autonomia para controlar seu trabalho. Outro ponto é que as estratégias, metas e valores da empresa são compartilhados por todos. Há também a transparência de informação para os níveis menores. Há também um grande foco em trabalho em equipe, onde incentivos e benefícios costumam ser dados a grupos ao invés de indivíduos. Foco no desenvolvimento dos empregados e construção de um ambiente interno saudável, amigável e informal. Devido a isso, temos um grande senso de lealdade para com a empresa. Os clientes são vistos como parceiros. Bons líderes são vistos como mentores. O que une a organização é a lealdade, tradição e moral. Sucesso é medido pelo ambiente e bem-estar dos funcionários (CAMERON; QUINN, 2006).

Esse tipo de cultura organizacional é mais comum em pequenas empresas. Mais comum ainda em empresas de tradição familiar, já que a cultura se assemelha bastante a um ambiente de família. Porém, elas não se limitam apenas a esses casos. Muitas grandes empresas do Japão pós segunda guerra mundial tinham essa característica. E inclusive, esse é um dos principais fatores ao qual o sucesso dessas empresas é atribuído, pois os empregados partilhavam dos mesmos valores, crenças e metas, facilitando a motivação e melhor rendimento.

2.2.4. Adhocracia

A *Adhocracia* se encontra no quadrante superior direito, o que significa que ela preza pela flexibilidade e tem uma orientação externa.

As principais características da *Adhocracia* são a inovação, riscos e ambiente dinâmico. Nesse tipo de cultura está sendo sempre estimulada a criatividade e empreendedorismo para a criação de novos serviços ou produtos. As organizações não costumam ter uma estrutura fixa, sempre se adaptando a novas circunstâncias. Até mesmo o espaço físico costuma mudar com frequência. Não há poder centralizado, as lideranças mudam conforme a situação. Bons líderes são visionários, inovadores e orientados ao risco. O que une a organização é o compromisso com novos experimentos e inovação. Há o foco em estar sempre a frente com novos conhecimentos. A preocupação a longo prazo é em crescer rápido e adquirir novos recursos. O sucesso é medido pela criação de novos produtos ou serviços (CAMERON; QUINN, 2006).

Esse tipo de cultura é muito comum em empresas de tecnologia, que devem estar sempre inovando e criando novas soluções.

Na era da informação onde vivemos, com muitas incertezas, grande ambiguidade e bastante excesso de informações, esse tipo de cultura vem se tornando cada vez mais comum nas organizações. Mesmo em setores mais tradicionais da economia e de organizações, o ambiente tem mudanças constantes que forçam as empresas a se adaptar às novas circunstâncias, o que faz elas se assemelharem ao tipo de cultura organizacional de *Adhocracia*.

2.3. Proposição das relações entre as Dimensões Culturais de Hofstede e Tipos de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn

2.3.1. Dimensões culturais associadas à cultura de hierarquia

A cultura de hierarquia apresenta uma estrutura bem vertical (muitos níveis) onde as decisões são centralizadas. Dessa forma, ela apresenta uma alta distância do poder, o que pode ser comprovado pelas seguintes afirmações da coluna “Alta distância do poder” retiradas do Quadro 1 (p. 23): Estruturas de decisão centralizadas, alta concentração de autoridade; Organizações com muitos níveis hierárquicos

A cultura de hierarquia geralmente é mais comum em grandes organizações. Além disso, o ambiente nelas é mais formal e há muitas regras e instrumentos de controle.

Todas essas características representam uma alta aversão a incerteza, o que pode ser corroborado pelas seguintes afirmações retiradas da coluna de alta aversão do Quadro 2 (p. 25): Preferência por organizações grandes, mas ao mesmo tempo, muito trabalho autônomo; Líderes que mantêm o controle hierárquico; Concepção de administração altamente formalizada; Necessidade por regras, mesmo que não funcionem.

A cultura de hierarquia tem um ambiente formal e valoriza a impessoalidade nas relações. Além disso, os funcionários têm o seu trabalho controlado pelos superiores. Todas essas características são comuns ao individualismo. O que pode ser confirmado pelas seguintes sentenças retiradas da coluna de Individualismo do Quadro 3 (p. 26): Relações familiares são vistas como uma desvantagem na contratação; A relação empregador-empregado é um desafio de negócios em mercado de trabalho; Tarefas e a empresa prevalecem sobre relações pessoais; as tarefas prevalecem sobre os relacionamentos; Mais controle sobre as condições de trabalho, muitas horas trabalhadas.

Não foram identificadas características na cultura de hierarquia que a diferenciasse para qualquer dos polos na dimensão cultural de masculinidade *versus* feminilidade, assim como na dimensão de longo prazo *versus* curto prazo.

2.3.2. Dimensões culturais associadas à cultura de mercado

A cultura de mercado está sempre tenta manter uma boa relação com os elementos externos (fornecedores, clientes, órgãos reguladores). Além disso, como se orientam a partir do mercado, as organizações estão sempre se adaptando às mudanças sofridas por ele. Essas características se associam à baixa aversão à incerteza, o que pode ser comprovado pelas seguintes frases retiradas da coluna de baixa aversão do Quadro 2 (p. 25): Menor resistência à mudança; Orientação voltada para as relações.

A cultura de mercado tem a produtividade e competitividade como pilares. Dessa forma, caso algum funcionário esteja aquém das expectativas e comprometendo a produtividade, a cultura de mercado não toleraria e a provável ação seria desligar esse funcionário. Essa postura caracteriza levemente essa cultura como individualista,

como prova a seguinte frase retirada da coluna Individualismo do Quadro 3 (p. 26): Performance ruim é razão para demissão.

A cultura de mercado se preocupa bastante com os resultados. Além disso, ela requer agressividade para vencer a concorrência e alcançar as metas. Isso caracteriza essa cultura como masculina. Podemos comprovar isso pelas seguintes afirmações retiradas da coluna Masculinidade do Quadro 4 (p. 28): Preocupação maior com equidade, competição mútua e desempenho; Modelo de gestão: decisivo e agressivo.

A cultura de mercado preza pelos relacionamentos com os elementos externos. Além disso, ela busca sempre estabelecer sua posição no mercado. Com essas características, podemos facilmente caracterizar essa cultura como orientada a longo prazo. Para confirmar, basta ver essas duas sentenças retiradas da Coluna de longo prazo do Quadro 5 (p. 29): O mais importante é a construção de relacionamentos e a posição de mercado; Foco na posição de mercado.

Não foram encontradas características na cultura de mercado, que possibilitasse uma diferenciação para qualquer um dos polos na dimensão cultural de distância do poder.

2.2.3. Dimensões culturais associadas à cultura de clã

A cultura de clã tem como suas principais características a horizontalidade e o envolvimento dos funcionários na tomada de decisão. Essas características facilmente podem ser associadas à baixa distância do poder, o que pode ser comprovado pelas seguintes frases retiradas da coluna de baixa distância do Quadro 1 (p. 23): Estruturas de decisão descentralizadas, pouca concentração de autoridade; Organizações horizontais; os subordinados geralmente são consultados.

A cultura de clã tem como uma das principais características a descentralização da tomada de decisões e o aspecto familiar nas relações de trabalho. Essa postura caracteriza essa cultura como coletivista, como prova as seguintes frases retiradas da coluna Coletivismo do Quadro 3 (p. 26): A relação empregador-empregado é basicamente moral, como um vínculo familiar; Crença em decisões coletivas; os empregados são vistos em um contexto familiar e social.

A cultura de clã tem como um dos pilares a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores. Isso caracteriza essa cultura como feminina. Podemos comprovar isso pelas seguintes afirmações retiradas da coluna Feminilidade do Quadro 4 (p. 28): O significado do trabalho para os trabalhadores são as relações e condições de trabalho; Preocupação maior com igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho.

A cultura de clã preza muito pela qualidade de vida dos funcionários. Além disso, ela também preza pela tradição. Com essas características, podemos facilmente caracterizar essa cultura como orientada a curto prazo. Para confirmar, basta ver essas sentenças retiradas da coluna de curto prazo do Quadro 5 (p. 29): Respeito por tradições; os principais valores relacionados ao trabalho incluem liberdade, direitos, realização e pensar por si próprio; Estabilidade pessoal; Tempo de lazer importante.

Foram encontradas características na cultura de clã que a caracterizam nos dois polos da dimensão cultural de aversão a incerteza. Dessa maneira, não conseguimos concluir em qual dos dois polos ela predomina.

2.2.4. Dimensões culturais associadas à cultura de *Adhocracia*

A cultura de *Adhocracia* tem o poder descentralizado. Essa característica facilmente pode ser associada à baixa distância do poder, o que pode ser comprovado pela seguinte frase retiradas da coluna de baixa distância do Quadro 1 (p. 23): Estruturas de decisão descentralizadas, pouca concentração de autoridade.

A *Adhocracia* tem como sua principal característica a inovação e incentivo a experimentos. Essas características se associam à baixa aversão à incerteza, o que pode ser comprovado pelas seguintes frases retiradas da coluna de baixa aversão do Quadro 2 (p. 25): As inovações são bem-vindas mas não necessariamente levadas a sério; Preferência por tarefas com resultados incertos, riscos calculados e que exigem solução de problemas.

A cultura de *Adhocracia* tem como característica a constante inovação e o estímulo para que seus funcionários estejam sempre atualizados com as novidades. Para que isso funcione bem, é importante que os funcionários ajudem uns aos outros no compartilhamento de informações e na integração entre áreas para surgimento e novas soluções. Essa postura caracteriza levemente essa cultura como coletivista,

como prova a seguinte frase retirada da coluna coletivismo do Quadro 3 (p. 26): A cooperação entre os funcionários é estimulada.

A *Adhocracia* tem a característica do dinamismo, ou seja, estar sempre mudando. Com essa característica, podemos facilmente caracterizar essa cultura como orientada a longo prazo. Para confirmar, basta ver essas duas sentenças retiradas da Coluna de longo prazo do Quadro 5 (p. 29): Adaptação de tradições a novas circunstâncias; Adaptabilidade pessoal.

Não foram encontradas características na cultura de *Adhocracia*, que possibilitasse uma diferenciação para qualquer um dos polos na dimensão cultural de masculinidade *versus* feminilidade.

A Tabela 1 sintetiza as relações entre as dimensões culturais de Hofstede e os tipos de cultura organizacionais de Cameron e Quinn explicadas nesta seção. O sinal de + significa alto grau da respectiva dimensão, o sinal de – representa baixo grau e o número 0 representa neutralidade.

Tabela 1 - Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e os tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn.

	Alta Distância do poder	Alta Aversão à incerteza	Individualismo	Masculinidade	Orientação a Longo prazo
Hierarquia	+	+	+	0	0
Mercado	0	-	+	+	+
Clã	-	0	-	-	-
Adhocracia	-	-	-	0	+

Fonte: Autoria própria.

3. Método de pesquisa

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa com o intuito de validar as relações propostas na parte teórica. A empresa em que isso foi feito foi a empresa que o autor trabalha. Ela foi escolhida justamente por esse fato, já que seria mais prático a aplicação do questionário e coleta de dados para análise. Além de que também seria mais fácil a caracterização da empresa, pelo conhecimento que o autor tem sobre ela.

O estudo de caso se deu por duas análises separadas, uma quantitativa e outra qualitativa, com o posterior cruzamento de informações entre elas.

Na análise quantitativa, foi aplicada na empresa uma pesquisa do tipo *survey*, com questões com alternativas fechadas. O objetivo desse questionário é determinar as dimensões culturais vigentes na empresa.

Já na parte qualitativa, a empresa foi caracterizada quanto aos tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn.

3.1. Elaboração do questionário para análise quantitativa

Foram selecionadas algumas questões julgadas mais relevantes e de fácil mensuração (pelo autor) para cada dimensão cultural. Muitas delas foram extraídas de trabalhos sobre o assunto.

Foram propostas cinco opções de resposta para cada questão: Discordo totalmente, discordo parcialmente, neutro, concordo parcialmente e concordo totalmente. Foi utilizada uma escala de valor do tipo Likert. Nessa escala a resposta “discordo totalmente” representa o valor 1, “discordo parcialmente” o valor 2, “neutro” o valor 3, “concordo parcialmente” o valor 4 e “concordo totalmente” o valor 5.

As questões avaliam o grau de conformidade do entrevistado com as afirmações propostas

Seguem os aspectos e questões propostas.

3.1.1. Alta *versus* Baixa Distância do poder

1 - Os subordinados são consultados durante a tomada de decisão (HOFSTEDE, 2001, p. 107).

2 - Os chefes consideram as sugestões dos subordinados seriamente (Adaptado de FLYNN; SALADIN, 2006, p. 600).

3 - Os subordinados têm medo de expressar discordância dos seus chefes (HOFSTEDE, 2001, p. 472).

4 - As políticas, metas e objetivos são explicados a todos os membros (DASTMALCHIAN, LEE e NG, 2000, p. 397), ou seja, há abertura de informações importantes para os subordinados, elas não são limitadas aos cargos mais altos (HOFSTEDE, 2001, p. 108).

5 - As decisões são tomadas visando maior competitividade ao invés de um melhor ambiente interno.

6 - A empresa tem poucos níveis hierárquicos (NAOR, LINDERMAN e SCHROEDER, 2010, p.203).

7 - O relacionamento entre empregador e empregado é percebido em termos morais, como uma ligação familiar (LAGROSEN, 2002, p.278).

3.1.2. Alta *versus* Baixa Aversão à incerteza

8 - Há preferência por tarefas com resultados garantidos e sem riscos ao invés de tarefas com resultados incertos e muitos riscos (HOFSTEDE, 2001, p. 169).

9 - Os funcionários têm liberdade para adotar a metodologia de trabalho que desejam, não precisando seguir procedimentos operacionais rigorosos e padronizados, desde que entreguem o que devem entregar (HOFSTEDE, 2001, p. 468; DASTMALCHIAN, LEE e NG, 2000, p. 397).

10 - Novas ideias estão sempre sendo testadas para tentar melhorar a eficiência da organização e melhorar seus resultados (DASTMALCHIAN; LEE; NG, 2000, p. 397).

11 - Os funcionários sentem-se desconfortáveis com situações não familiares (HOFSTEDE, 2001, p. 398).

12 - Os funcionários preferem evitar responsabilidade, ter pouca ambição e querem segurança acima de tudo (HOFSTEDE, 2001 p. 472).

13 - Cada dia traz novos desafios (HOFSTEDE, 2001, p.398).

14 - Erros são tolerados (HOFSTEDE, 2001, p.398).

3.1.3. Individualismo *versus* Coletivismo

15 - Os departamentos/equipes da empresa trabalham juntos, com discussões e troca de conhecimentos e experiências (Adaptado de NAHM; VONDEREMBSE; KOUFTEROS, 2004, p. 605).

16 - Os funcionários têm melhor desempenho em grupo do que sozinhos (HOFSTEDE, 2001, p. 244).

17 - As decisões importantes são tomadas em grupo e consultando várias equipes e setores (HOFSTEDE, 2001, p. 398).

18 - Os funcionários ajudam uns aos outros no trabalho (HOFSTEDE, 2001, p. 468).

19 - Os funcionários têm um senso forte de ser membro de uma equipe (DASTMALCHIAN; LEE; NG, 2000, p. 397).

3.1.4. Masculinidade *versus* Feminilidade

20 - Realizar um trabalho interessante e prazeroso é mais importante do que ter altos ganhos e a oportunidade de ser promovido a cargos mais altos (Adaptado de HOFSTEDE, 2001, p. 472).

21 - A competição entre os funcionários costuma ser mais positiva (trazer melhores resultados) do que negativa (gerar rivalidade, atrapalhar resultados) (HOFSTEDE, 2001, p. 472).

22 - O ambiente de trabalho é amigável e agradável havendo preocupação com a qualidade de vida dos funcionários (HOFSTEDE, 2001, p. 473).

23 - É mais importante trazer resultados do que manter um ritmo de trabalho saudável e adequado.

24 - A empresa utiliza intuição ou tradição como base para as tomadas de decisão (NAOR; LIDERMAN; SCHROEDER, 2010, p. 203).

3.1.5. Orientação a Curto *versus* Longo Prazo

25 - Há uma grande busca por resultados rápidos, a curto prazo (HOFSTEDE, 2001, p. 360).

26 - Há construção de relacionamentos de longo prazo com clientes e fornecedores.

27 – As equipes e departamentos possuem um planejamento a longo prazo.

28 - A empresa realiza projetos de grande duração (mais de 1 ano).

29 - A empresa procura saber se seus clientes estão satisfeitos com a qualidade dos seus serviços e com a capacidade de ela resolver seus problemas pelo menos no último ano (Adaptado de RUNGTUSANATHAM et al., 2005, p. 59).

30 - A ênfase principal da empresa é atender as necessidades de seus clientes (HOFSTEDE, 2001, p.398).

3.2. Cálculo das pontuações das dimensões culturais

As pontuações serão calculadas em uma escala de 0 a 100, para cada uma das dimensões.

Os maiores valores da escala de Likert serão associadas aos seguintes polos para cada dimensão:

- Alta distância do poder;
- Alta aversão à incerteza;
- Individualismo;

- Masculinidade; e
- Orientação a Longo Prazo.

Dessa forma, as questões nas quais os maiores valores na escala de Likert são correspondentes a alta distância do poder, alta aversão a incerteza, individualismo, masculinidade e orientação a longo prazo será usada a equivalência apresentada na Tabela 2. Já para as questões nas quais os maiores valores na escala de Likert são correspondentes a baixa distância do poder, baixa aversão a incerteza, coletivismo, feminilidade e orientação a curto prazo será usada a equivalência contrária à apresentada na Tabela 2.

Tomando como exemplo as seguintes afirmações:

Há uma grande busca por resultados rápidos, a curto prazo

Há construção de relacionamentos de longo prazo com clientes e fornecedores

Caso um respondente responda com “concordo totalmente” para as duas afirmações. No cálculo final a primeira afirmação terá uma pontuação de 0 e a segunda afirmação terá uma pontuação de 100.

Será calculada a pontuação média de cada afirmação. Com esses valores, será feita uma média aritmética simples de todas as afirmações de uma mesma dimensão para assim se chegar à pontuação final da dimensão.

Tabela 2 - Equivalência entre os valores da escala de Likert e o índice para cálculo das dimensões culturais

Valor da escala de Likert	Pontuação da dimensão cultural
1	0
2	25
3	50
4	75
5	100

Fonte: Autoria própria.

4. Estudo de caso sobre as Relações entre as Dimensões Culturais de Hofstede e os Tipos de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn

4.1. A empresa

Nesta seção, a empresa na qual foi realizada o estudo de caso será descrita, com a apresentação das principais características que a definem.

Essa descrição está sendo feita para que assim possa se ter uma boa visão da organização e com isso poder caracterizá-la quanto aos tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn.

A empresa é uma agência de marketing digital localizada na cidade de São Carlos. Ela foi fundada no fim de 2013 e atualmente possui aproximadamente 200 funcionários.

A maioria dos funcionários da empresa estão na faixa etária entre 20 e 30 anos. Além disso, a maioria também tem a formação acadêmica de cursos de exatas (Engenharias, matemática, física, química, estatística e outros).

Como uma agência de marketing digital, a empresa só presta serviços voltados para o ambiente online (na internet), não realizando qualquer tipo de atividade de marketing tradicional *off-line*.

O principal serviço prestado pela empresa é a gestão de mídias pagas online (*Google ads*, *Facebook ads*, afiliados, comparadores). Esse serviço consiste em basicamente em estruturar campanhas de marketing nessas mídias, fazendo gerenciamento de lances (uma vez que elas funcionam como um leilão) e controle de orçamento.

Além disso, também são oferecidos serviços de soluções em tecnologia de informação, *business intelligence* (BI), e-mail marketing, otimização para mecanismos de busca como o Google (SEO), gerenciamento de mídias sociais, produção de conteúdo e criação de peças gráficas.

São serviços que envolvem tecnologia e um mercado online que está em constante mudança, logo os funcionários têm que sempre estar se atualizando e criando novas soluções, exercitando o lado criativo e inovador. Além disso, requer um bom raciocínio analítico, pois as atividades realizadas pela maior parte da empresa são baseadas em análises de dados.

Quanto às áreas dentro da empresa, dentre os serviços prestados, podemos dividir os funcionários em 3 grandes grupos da seguinte maneira: o *outbound* marketing, composto pelos funcionários que fazem gerenciamento de mídias pagas; *inbound* marketing, que abrange os serviços e-mail marketing, otimização para mecanismos de busca, gerenciamento de mídias sociais, produção de conteúdo e criação de peças gráficas; e TI, que abrange os serviços de tecnologia da informação e BI. Além dessas 3 áreas de serviços externos, temos mais 2: o time comercial, responsável pela prospecção e aquisição de novos clientes; e o time administrativo, que cuida da parte administrativa, financeira, jurídica e de recursos humanos da empresa.

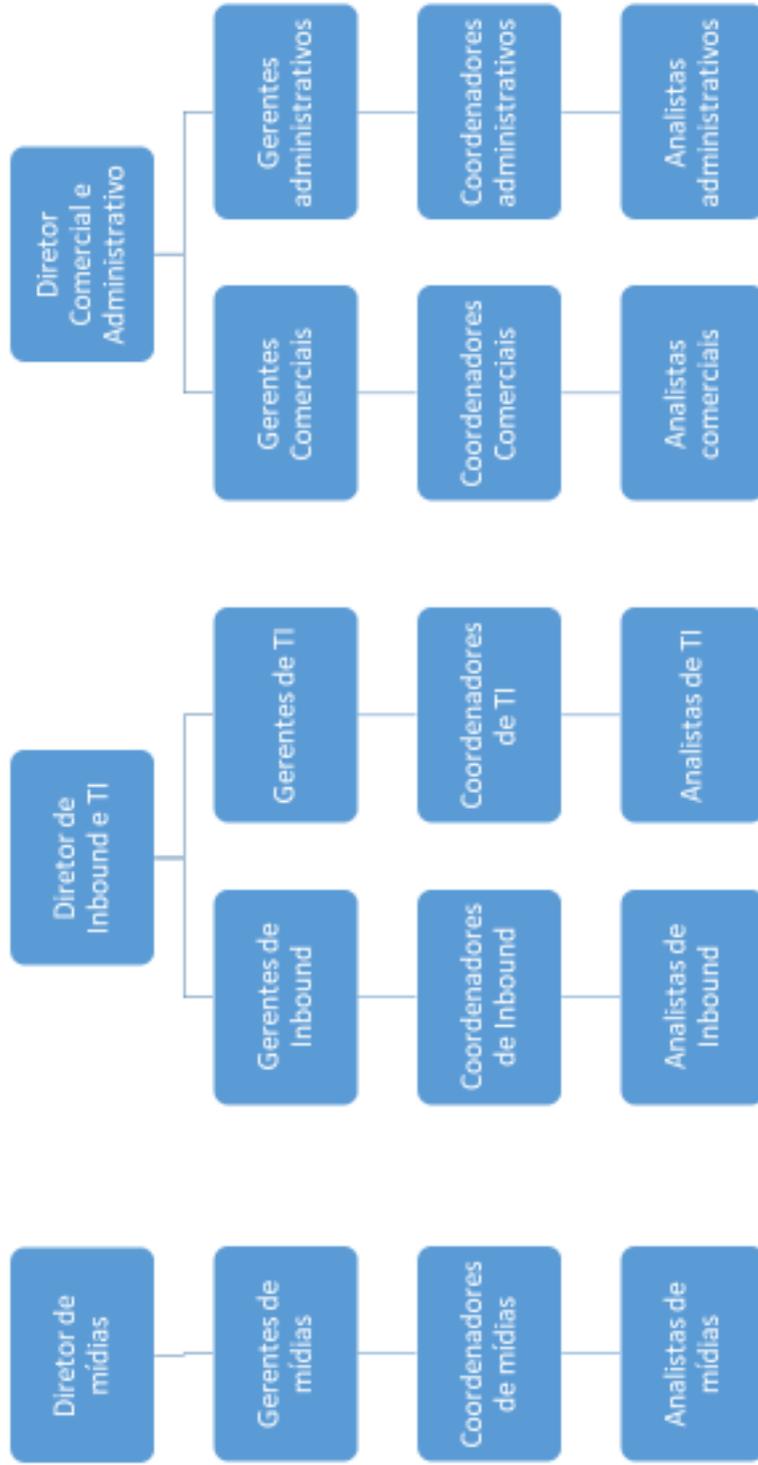
Vale ressaltar que essa estrutura não existe desde o começo. Ela foi sendo criada com o desenvolvimento dentro da empresa, sendo esse último estágio bem atual.

A estrutura da empresa é composta por basicamente 4 níveis: sócios e diretores; gerentes; coordenadores; e analistas.

A organização se dá por times que atendem cada cliente (nas áreas que prestam serviços externos, o que compreende grande maioria da empresa). Um ou mais coordenadores coordenam um grupo de analistas, formando uma equipe dedicada a um cliente (há casos de um time atender mais de um cliente, mas são minoria). Os gerentes gerenciam um grupo de coordenadores. E os gerentes, por sua vez, são subordinados aos diretores.

O organograma da empresa é apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Organograma da empresa



Fonte: Autoria própria.

As equipes de Marketing (*Inbound* e *Outbound*) e de TI possuem autonomia para desenvolver suas atividades e estratégias; os gerentes monitoram o desempenho de cada equipe e departamento constantemente, para verificar se as metas estipuladas pelos clientes estão sendo cumpridas. Só há interferência dos gerentes, ou até mesmo dos diretores, quando o desempenho de um grupo sofre uma queda ou acontece um problema grave.

4.2. Análise Qualitativa

Nesse tópico será feita a caracterização da empresa quanto ao tipo de cultura organizacional de Cameron e Quinn.

É importante destacar que a teoria dos tipos de cultura organizacional abordada nesse trabalho descreve 4 perfis “puros”. Porém, não é o que se observa na prática, com as empresas apresentando combinações de diferentes características ligadas a diferentes culturas, sendo que algumas características podem ser mais predominantes que outras em departamentos ou situações específicas. (WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011).

Feita essa ressalva, prossegue-se com a caracterização da empresa estudada.

4.2.1. Hierarquia

Analisando as características da cultura de Hierarquia, não se observou nenhuma característica que também seja encontrada na organização estudada.

4.2.2. Mercado

A empresa possui um grande foco em resultados, uma vez que precisa sempre atingir as metas estipuladas pelos clientes nos serviços prestados. Além disso, a empresa sempre tenta se posicionar como líder de mercado, buscando sempre novos clientes e aumentar a fatia do mercado.

Podemos concluir que a empresa apresenta características da cultura de mercado, pelo foco em resultados e competitividade.

4.2.3. Clã

A empresa possui um ambiente interno informal e sempre busca ouvir as sugestões dos funcionários com o objetivo de tomar ações para melhorar o ambiente de trabalho. Além disso, os funcionários têm autonomia e flexibilidade para controlar seu trabalho. Por fim, como pode se perceber pelo organograma da Figura 2 (p. 49), há poucos níveis hierárquicos dentro da organização.

Dessa forma, podemos afirmar que a empresa possui características de clã pela sua estrutura horizontal, preocupação com o funcionário e autonomia deles.

4.2.4. Adhocracia

A empresa chegou à marca de mais de 200 funcionários em um período de pouco mais de 4 anos, evidenciando um crescimento muito rápido em um curto espaço de tempo. E há metas para continuar crescendo rapidamente.

Por estar inserida no ambiente digital, a empresa sempre está incentivando a criatividade e inovação para a criação de novos produtos e serviços e também se adaptar às constantes mudanças que ocorrem. Os funcionários são orientados a estarem sempre se atualizando com as novas informações que surgem a cada dia.

Além disso, a empresa está em constante mudança. Essa afirmação serve tanto para o espaço físico, como a própria estrutura da empresa. A estrutura macro atual vem sempre mudando com o tempo. E as estruturas de times também são bem dinâmicas, com muitos sendo criados ou desfeitos de acordo com início ou fim de projetos (clientes), sem falar que é bem comum a mudança na alocação de recursos.

Podemos perceber que a empresa tem muitas características de *Adhocracia*.

4.2.5. Conclusão

Dessa forma, pela teoria apresentada na revisão bibliográfica e pelas características descritas da empresa, podemos concluir que ela tem uma cultura predominante de *Adhocracia*, com elementos de cultura de mercado e clã.

4.3. Análise quantitativa

A pesquisa foi respondida por 61 funcionários da empresa, de todos os níveis hierárquicos. Seguem os resultados para cada uma das dimensões.

4.3.1. Alta Distância do Poder

As pontuações para cada questão (encontradas na página 42), bem como a média final da dimensão estão abaixo na Tabela 3.

Tabela 3 - Pontuação para as questões de Alta distância do poder

Questão	Pontuação
1	34,48
2	12,25
3	31,98
4	24,10
5	22,53
6	19,28
7	39,03
Desvio Padrão	8,67
Pontuação da dimensão	26,23

Fonte: Autoria própria.

A dimensão cultural de distância do poder teve pontuação de 26,23, o que representa uma cultura com baixa distância do poder.

Esse resultado já era esperado e reflete bem as políticas e costumes da empresa. Abaixo serão citadas algumas delas que justificam esse resultado.

A empresa tem a política de comunicar a todos os funcionários os objetivos e metas de cada trimestre. Essa prática visa motivar a todos, pois é bem mais fácil realizar alguma atividade quando se sabe o objetivo final, além de demonstrar a transparência da alta gerência.

Todos os funcionários são orientados a marcar reuniões (com a periodicidade mínima de um mês) com seus superiores ou subordinados para falar de assuntos não operacionais. Nessas reuniões são discutidos aspectos do ambiente de trabalho, pontos mais estratégicos das áreas e até mesmo questões pessoais dos indivíduos. Esse tipo de reunião melhora muito a relação de trabalho, pois cria um laço de confiança entre os indivíduos. Outro ponto é que isso dá abertura para os funcionários fazerem sugestões para os superiores. Vale ressaltar que esse tipo de reunião pode ser marcada com qualquer indivíduo da organização, inclusive a alta gerência, o que mostra que eles estão sempre acessíveis para ouvir a todos.

São feitas reuniões periódicas de cada área onde todos os funcionários (inclusive os analistas) tem liberdade para opinar e decidir pontos estratégicos da área.

A própria estrutura hierárquica da empresa demonstra bem essa cultura, são apenas 4 níveis.

Outra prática da empresa que corrobora essa cultura é a flexibilidade de horário que os funcionários têm. Mais flexibilidade representa que o funcionário tem mais autonomia para se auto gerir, sem estar sendo controlado pelos superiores.

4.3.2. Alta Aversão à incerteza

As pontuações para cada questão (encontradas nas páginas 42 e 43), bem como a média final da dimensão estão abaixo na Tabela 4.

Tabela 4 - Pontuação para as questões de Alta aversão à incerteza

Questão	Pontuação
8	45,10
9	18,83
10	9,03
11	40,98
12	24,15
13	27,48
14	20,90
Desvio Padrão	11,69
Pontuação da dimensão	26,64

Fonte: Autoria própria.

A dimensão cultural de aversão a incerteza teve pontuação de 26,64, o que representa uma cultura com baixa aversão a incerteza.

Esse resultado também está dentro do esperado, uma vez que a empresa se encontra no nicho de mercado digital.

O marketing digital está em constante mudança. Não é exagero dizer que diariamente surgem novas informações que influenciam nesse tipo de trabalho. Por isso a empresa estimula os funcionários a estarem sempre se atualizando e buscando novas ideias. Além disso, a empresa também oferece serviços e produtos na área de tecnologia da informação, ou seja, criar novas soluções.

Os times são forçados a testar novas ideias. Existem reuniões mensais onde cada time tem que apresentar para todos os outros um teste que desenvolveu no período, com seus resultados e conclusões. Essas reuniões têm 2 objetivos básicos: contribuir para a gestão de conhecimento dentro da empresa e forçar todos a tentar algo diferente do que estão acostumados no cotidiano.

Com tantas ideias novas sendo testadas, é comum que várias delas deem errado. Mas isso não é problema, pois erros são bem tolerados nessas situações.

Outro ponto que demonstra essa cultura também é a flexibilidade no trabalho comentada no tópico anterior. Os funcionários não precisam seguir processos definidos, eles têm liberdade para criar os próprios procedimentos.

4.3.3. Individualismo

As pontuações para cada questão (encontradas na página 43), bem como a média final da dimensão estão abaixo na Tabela 5.

Tabela 5 - Pontuação para as questões de Individualismo

Questão	Pontuação
15	27,38
16	27,85
17	38,90
18	9,83
19	16,73
Desvio Padrão	10,02
Pontuação da dimensão	24,14

Fonte: Autoria própria.

A dimensão cultural de Individualismo *versus* coletivismo teve pontuação de 22,14, o que representa uma cultura coletivista.

Mais um resultado dentro do esperado. A própria estrutura da empresa, onde os indivíduos são agrupados em times, já mostra isso.

Além disso, como foi comentado no tópico anterior, há uma política de compartilhamento de experiências e aprendizados. Isso não só na reunião onde são apresentados os testes, mas no cotidiano em geral. Os funcionários são orientados a sempre pedir auxílio uns aos outros quando têm dificuldade.

Outro fator que reforça essa cultura é o fato que sempre são feitas reuniões periódicas de áreas para discutir pontos estratégicos.

4.3.4. Masculinidade

As pontuações para cada questão (encontradas nas páginas 43 e 44), bem como a média final da dimensão estão abaixo na Tabela 6.

Tabela 6 - Pontuação para as questões de Masculinidade

Questão	Pontuação
20	40,20
21	32,40
22	9,40
23	42,65
24	80,78
Desvio padrão	23,06
Pontuação da dimensão	41,09

Fonte: Autoria própria.

A dimensão cultural de masculinidade *versus* feminilidade teve pontuação 41,09, o que representa uma cultura de feminilidade.

Esse fator foi o que apresentou valor mais próximo de 50, ou seja, mais perto do equilíbrio entre os polos.

De fato, a empresa tem características comuns às duas culturas, não havendo uma predominância tão grande de uma sobre a outra.

Isso é comprovado também pelo altíssimo valor de desvio padrão, o maior entre todas as dimensões.

Para o lado da masculinidade temos a questão da tomada de decisão. A empresa se define como uma agência de performance cujo grande diferencial é ser formada por pessoas ligadas à área de exatas. Ela se orgulha e passa a mensagem de que todas as decisões tomadas nos serviços são baseadas em dados numéricos.

Já para o lado feminino, temos toda a questão da preocupação com o bem-estar do funcionário, com a preocupação de criar um ambiente de trabalho amigável, informal e livre de preconceitos. É oferecido flexibilidade para que os funcionários organizem melhor os horários e não se sobrecarregue. São oferecidos acompanhamentos psicológicos para quem sentir necessidade. Além de opções de lazer e integração tanto no cotidiano (sala para dormir e relaxar, jogos) como em eventos periódicos bancados pela empresa.

Essas características explicam a pontuação equilibrada nessa dimensão cultural. A cultura de feminilidade se sobressai um pouco sobre a masculina devido a todas essas ações descritas no parágrafo anterior.

4.3.5. Orientação a Longo Prazo

As pontuações para cada questão (encontradas na página 44), bem como a média final da dimensão estão abaixo na Tabela 7.

Tabela 7 - Pontuação para as questões de Orientação a longo prazo

Questão	Pontuação
25	35,63
26	77,93
27	70,93
28	69,28
29	85,23
30	86,88
Desvio Padrão	17,11
Pontuação da dimensão	70,98

Fonte: Autoria própria.

A dimensão cultural de curto prazo *versus* longo prazo teve pontuação 70,98, o que representa uma cultura com orientação a longo prazo.

Essa dimensão foi a segunda mais próxima do equilíbrio. E, juntamente com a de masculinidade *versus* feminilidade, foram as únicas que apresentaram questões que obtiveram valores de pontuação para os dois polos. Isso é corroborado pelo altíssimo valor de desvio padrão para essa dimensão, maior que todas as outras (com exceção da dimensão de masculinidade).

Isso ocorre, pelo mesmo motivo da dimensão anterior, a empresa possui características tanto de curto prazo quanto de longo prazo.

Para a cultura de curto prazo temos o fato de que a empresa precisa mostrar resultado dos serviços que está prestando para os clientes. E como no marketing digital, diferentemente do tradicional, os resultados são mensurados instantaneamente, é preciso mostrar resultados no curto prazo.

Porém, a empresa tem uma forte cultura de criar relacionamento com os clientes, buscando uma relação de parceria mesmo. Há uma grande preocupação com a satisfação deles com os serviços prestados.

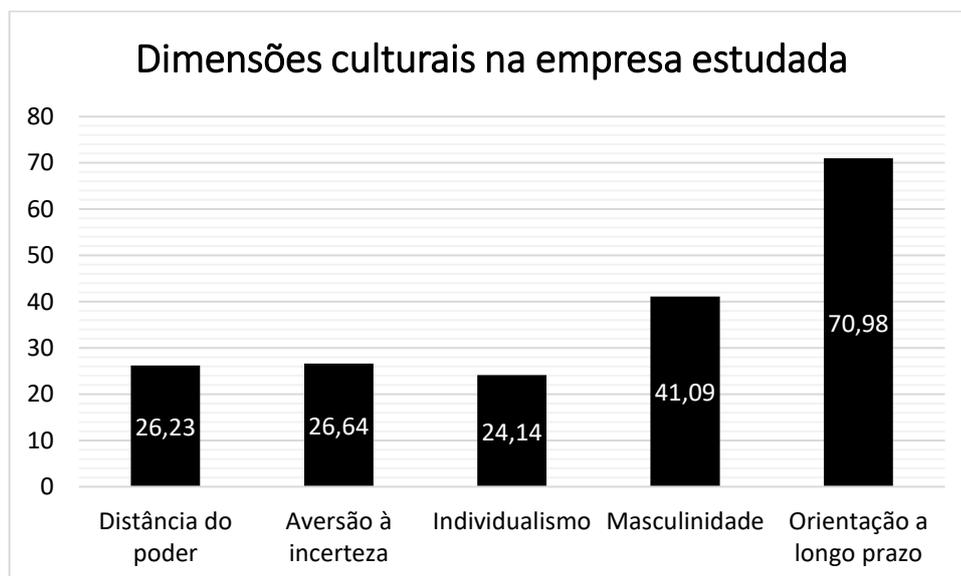
Outro fator que mostra a cultura de longo prazo, é o fato de existirem projetos de longa duração dentro da empresa.

Por esses motivos, a cultura orientada a longo prazo se sobressaiu um pouco à de curto prazo.

4.3.6. Dimensões culturais na empresa

O Gráfico 2 abaixo apresenta as pontuações de cada dimensão cultural na empresa estudada, mostrando o cenário geral da empresa para todas as dimensões.

Gráfico 2 - Dimensões culturais na empresa estudada



Fonte: Autoria própria.

A empresa apresenta uma baixa distância do poder, baixa aversão à incerteza, tem mentalidade coletivista, tem traços de feminilidade e possui uma orientação para o longo prazo.

Se pegarmos as dimensões culturais do Brasil no Gráfico 1 (p.30), podemos ver que os valores são bem diferentes dos valores encontrados na empresa. Há semelhança nas dimensões de Individualismo e Masculinidade, porém nas outras 3 dimensões, o quadro geral do Brasil e a empresa se encontram em polos opostos.

Essa grande diferença de resultados pode ser explicada pelo fato da empresa ser composta quase que totalmente por um perfil bem específico de funcionário: jovens entre 20 e 30 anos que tiveram uma formação acadêmica da área de exatas. Isso representa um recorte bem específico da população, com características bem diferentes do perfil geral.

Outro fator que explica também essa diferença de cenários é o nicho de mercado da empresa. É um nicho bem específico e com características peculiares que o diferenciam bem do cenário geral do Brasil.

4.4. Relações entre as análises qualitativa e quantitativa

A Tabela 8 abaixo apresenta as relações entre as dimensões culturais de Hofstede e os tipos de cultura organizacionais de Cameron e Quinn (Tabela 1) acrescido das dimensões culturais verificadas na empresa estudada através do questionário (Gráfico 2). O sinal de + significa alto grau da respectiva dimensão, o sinal de – representa baixo grau e o número 0 representa neutralidade.

Tabela 8 - Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e os tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn comparadas com as dimensões culturais na empresa estudada

	Alta Distância do poder	Alta Aversão à incerteza	Individualismo	Masculinidade	Orientação a Longo prazo
Hierarquia	+	+	+	0	0
Mercado	0	-	+	+	+
Clã	-	0	-	-	-
Adhocracia	-	-	-	0	+
Empresa	-	-	-	-	+

Fonte: Autoria própria.

Na seção 3.1. do trabalho, foi feita a caracterização da empresa quanto aos tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn a partir das características da organização e dos conceitos teóricos abordados na revisão bibliográfica. Nessa

caracterização, a empresa foi definida como sendo predominantemente uma *Adhocracia*, com elementos de cultura de mercado e de clã.

Comparando com o perfil das dimensões culturais de Hofstede traçado a partir do questionário aplicado na empresa, o resultado foi de acordo com o esperado.

A empresa apresenta as mesmas dimensões culturais que a cultura de *Adhocracia*. A única dimensão onde não houve igualdade foi a de masculinidade *versus* feminilidade. Inclusive, esse ponto também corrobora a classificação da empresa como de cultura de *Adhocracia*. A partir das características da *Adhocracia*, não foi possível definir para qual polo da dimensão ela pendia, indicando um equilíbrio entre os dois lados. O resultado do questionário aplicado na empresa para essa dimensão apresentou um resultado de 41,09, bem próximo de 50, também indicando um grande equilíbrio nessa dimensão.

Na classificação teórica da empresa quanto aos tipos de cultura, também foi constatado que não havia qualquer característica em comum com a cultura de hierarquia. Isso também foi validado no Quadro 7, pois nenhuma das dimensões da empresa coincide com as dimensões de hierarquia.

Já as culturas de mercado e clã, coincidiram em algumas dimensões e em outras não, estando condizente com o que foi afirmado que apenas alguns elementos da empresa coincidiam com essas duas culturas.

5. Considerações finais

O objetivo inicial do trabalho era tentar relacionar duas teorias diferentes de cultura organizacional (dimensões culturais de Hofstede e tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn) e tentar validar essas relações através de um estudo de caso. Foi feita a revisão bibliográfica separadamente das duas teses, e então, a partir desses conceitos teóricos foram propostas associações entre elas (mostradas na seção 2.3).

O trabalho foi satisfatório, pois as relações propostas pelo autor foram coerentes. Os resultados obtidos no estudo de caso estavam dentro do esperado a partir da associação proposta.

Vale ressaltar que não podemos tomar como verdadeiras as correlações propostas, já que apenas um estudo de caso foi feito para verificação.

Fica como proposta, expandir esse estudo para mais organizações, a fim de uma validação mais confiável em um maior espaço amostral.

Além de um maior espaço amostral, também é necessário que haja uma maior diversificação das organizações a serem estudadas. O ideal é que seja aplicado em empresas de diferentes setores e nichos, diferentes tamanhos e com características bem distintas entre si.

A limitação de um único estudo de caso não é a única do trabalho. Temos as limitações dos métodos escolhidos também.

Tanto a proposição das relações teóricas, quanto a caracterização da empresa na análise qualitativa, são influenciadas pela percepção do autor.

Faladas as limitações e proposições de melhorias para futuros estudos, também é importante destacar a importância que esse trabalho tem no desenvolvimento profissional do autor e possível auxílio para implementação de melhorias dentro da organização estudada.

Esse estudo ampliou bastante a visão do autor na área de cultura organizacional, trazendo uma visão mais clara de características da organização na qual ele está inserido, mas que antes não eram percebidas.

Essa melhor visão e entendimento do ambiente da empresa estudada no trabalho pode ser usada para mudanças dentro dela. A partir das dimensões culturais que foram identificadas na prática, pode ser avaliado se a cultura da organização está de acordo com o esperado (pela alta gerência) e ideal para ela, e então propor mudanças para tentar modificar essa cultura. Ressaltando também que até a escolha da maneira de se implementar as mudanças pode ser auxiliado por esse mapeamento das dimensões culturais.

Referências

- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Rev. ed ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. (The Jossey-Bass business & management series).
- CASTRO, Alfredo Pires. Motivação. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: ed. Gente, 2002 p.85.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CROZATTI, J.; **Cultura organizacional e gestão econômica** – um estudo em áreas de controladoria de bancos públicos. Dissertação(Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP. São Paulo; 1998.
- DASTMALCHIAN, A.; LEE, S.; NG, I. The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 2, 2000.
- GOUVEIA, V. V.; CLEMENTE M. O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: correlatos sócio-demográficos. **Estudos de Psicologia**, v. 5 n. 2,p., 2000.
- HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks, Calif. Sage Publications, 2001.
- HOFSTEDE, G. H. **National culture**. 2016. Disponível em < <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>>. Acesso em 25 de março de 2018.
- HIROTA, S.; KUBO, K.; MIYAJIMA, H. **Does Corporate Culture Matter? An Empirical Study on Japanese Firms**. 2007. Disponível em: <<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/07e030.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2018.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate culture and performance**. New York: The Free Press, 1992.
- LINTON, R. **Cultura e personalidade**. São Paulo: Mestre Jou, 1945.
- PIRES, J.C.S.; Macêdo, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil** – Scielo. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em 10 abr. 2018.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. **Public Productivity Review**, v. 5, n. 2, p. 122, Jun 1981

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363–377, Mar 1983.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 2000.

SCERMERHORN, Jr; John R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3^a ed. San Francisco, California: Jossey-Bass. 2004.

SWAN, J.; NEWELL, S.; ROBERTSON, M. The diffusion, design and social shaping of production

management information systems in Europe. **Information Technology and People**. v. 13, n. 1, p. 27-46, 2000.iva. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

WU, J.; ZHANG, D.; SCHROEDER, R. G. Customization of quality practices: the impact of quality culture. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 28, n. 3, p. 263–279, 15 Mar 2011.