

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

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo (FURG) vtondolo@terra.com.br

Éderson Wyse (FURG) ewyse@pop.com.br

Vanderlei Borba (FURG) vanderleiborba@vetorial.net

Resumo

Este trabalho tem por objetivo diagnosticar a cultura organizacional de uma empresa de despachos aduaneiros, por meio de instrumentos de avaliação dos seus valores organizacionais. A opção por esta proposta se deve à não-existência formal de ferramentas que possibilitem definir a cultura existente. Para o alcance do objetivo, procedeu-se a um Estudo de Caso, baseado em observação sistemática e participante, entrevistas semi-estruturadas em profundidade e num quadro de referências teóricas, formulado previamente para o diagnóstico da cultura organizacional.

Palavras chave: cultura organizacional, despachos aduaneiros, diagnóstico de cultura.

1. Introdução

A grande competitividade, que se estabeleceu no mercado, criou diversos níveis de exigência em termos de cumprimento de prazos, velocidade no atendimento, qualidade, preços baixos e acompanhamento pós-venda. A cultura de uma empresa pode influenciar positivamente na consecução dessas exigências de maneira satisfatória. Constitui-se de um mecanismo de padronização e previsibilidade do comportamento das pessoas, uma forma de simplificação da vida, por se caracterizar como o conjunto de valores que as pessoas cultivam e acreditam. Além disso, como aborda Cavedon (2004), há dúvidas se os gestores sabem de forma clara o que seja cultura organizacional.

A eficácia empresarial está na dependência de adequar os padrões culturais aos desafios que a empresa vive numa determinada época. Segundo Datf (2003), todas as organizações possuem um propósito que originou a sua criação, sendo a cultura um elemento importante para o alcance desse propósito. A cultura organizacional constitui-se de um mecanismo de padronização e previsibilidade do comportamento das pessoas, por se caracterizar como um conjunto de valores que as pessoas cultivam e acreditam. Isso revela a importância dos papéis dos colaboradores no reforço da cultura da empresa. Os valores organizacionais podem ser utilizados, juntamente com outras medidas, para avaliar a cultura organizacional, podendo determinar a percepção que os colaboradores e gerentes têm. Dessa maneira, esta abordagem torna-se relevante tanto em nível macro (ou institucional) quanto em nível micro (ou individual).

Este trabalho tem por objetivo *diagnosticar a cultura organizacional de uma empresa de despacho aduaneiros*, por meio de instrumentos de avaliação dos seus valores organizacionais. A opção por esta proposta se deve à não-existência formal de ferramentas que possibilitem definir a cultura existente. Para o alcance do objetivo, procedeu-se a um Estudo de Caso, baseado em observação sistemática e participante, entrevistas semi-estruturadas em profundidade e num quadro de referências teóricas, formulado previamente para o diagnóstico da cultura organizacional. Além dessa seção introdutória, o artigo está estruturado em: i) síntese histórica da empresa; ii) revisão de literatura; iii) metodologia; iv) resultados; e, v) considerações finais.

2. Síntese histórica da empresa de despacho aduaneiros

A profissão de Despachante Aduaneiro iniciou nos anos 500 da Era Cristã, quando era confundida com a de Solicitador Administrativo Colonial, criando a função de Alealdador. Em 07 de junho de 1809, por ato do Príncipe Regente Dom João, ficou estabelecido o ofício de Despachante, consolidado em 24 de outubro de 1854 quando o Imperador Dom Pedro II decidiu criar o quadro de Despachante Aduaneiro. A principal função do Despachante Aduaneiro é a formulação da chamada Declaração Aduaneira, cujo conceito moderno foi delimitado pela Convenção das Nações Unidas, celebrada em Kyoto/Japão e absorvido pelas principais legislações aduaneiras do mundo (entre elas, as dos blocos econômicos formados no pós-guerra, como a União Européia e o Mercosul).

As raízes da empresa estão no ano de 1928, quando o primeiro empreendedor foi nomeado Ajudante de Despachante Aduaneiro, a 21/03/1928, iniciando sua atividade individual no ramo de Despachos Aduaneiros. Esta posição foi consolidada em 18/01/1933 com sua nomeação pelo Presidente da República Getúlio Vargas, para atuar como Despachante Aduaneiro, junto à, então, Alfândega de Rio Grande, atuando durante vários anos como autônomo com a colaboração de dois de seus irmãos, também despachantes aduaneiros.

A 10/04/1972 foi fundada a empresa para atender a expansão das atividades. Seu atual titular foi nomeado Ajudante de Despachante Aduaneiro em outubro de 1968. Seu credenciamento como Despachante Aduaneiro ocorreu em 1980, permitindo-lhe manter viva a sucessão de mais de sete décadas de experiência na atividade aduaneira. O principal serviço prestado pela empresa é o desembaraço aduaneiro, tanto na importação quanto na exportação. Atualmente, a empresa conta com um quadro de dezesseis funcionários, sendo que cinco atuam na importação, dois no setor de atendimento e emissão de notas fiscais, três na exportação, dois no departamento financeiro, dois na área operacional, vinculada à importação e à exportação, e dois na direção. Todos com grau de escolaridade variando entre 2º Grau e 3º Grau incompleto.

No ano de 2004, uma considerável rotatividade de mão-de-obra no departamento de importação tornou necessário um reforço da cultura da empresa, pois quanto maior *turn over*, maior a necessidade de reforçar a cultura. Isto encaminha a um questionamento: *qual a cultura organizacional da empresa de despachos aduaneiros?*

3. Revisão de literatura

De acordo com Schein (1984), cultura pode ser definida como o conjunto dos pressupostos básicos que um grupo inventa, descobre ou desenvolve para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Além disso, destaca-se que a cultura se apresenta basicamente nos seguintes níveis: (a) dos artefatos e criações, que são visíveis, mas frequentemente não-decifráveis; (b) dos valores, que, em larga medida, são conscientes; e, (c) dos pressupostos, que são essencialmente inconscientes e não-questionáveis.

De forma mais detalhada, Schein (1984) apresenta o nível dos artefatos visíveis como o ambiente da organização: arquitetura, layout, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos, cartas, mapas. Destaca também, o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas como “difíceis de observar diretamente. Para identificá-los é preciso entrevistar membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos da organização”. Bem como, afirma que o nível dos pressupostos inconscientes “são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem”. Segundo o autor, os valores compartilhados guiam os comportamentos adequados à solução de determinados problemas. O valor é transformado em pressuposto inconsciente, a respeito de como tudo acontece.

A cultura organizacional pode ser diagnosticada de forma mais eficiente com a partição do conjunto de aspectos para: (a) decifrar os artefatos e símbolos; (b) identificar os valores; e, (c) sensibilizar os pressupostos. De acordo com Atkinson (2000, p.125), *“os artefatos, os símbolos e a cultura da empresa podem ser expressos através do desenho dos escritórios, da maneira como as mensagens são expostas, da arquitetura, dos cartazes, das mensagens aos funcionários, da distribuição e proximidade dos espaços no estacionamento, da decoração dos escritórios, das políticas relativas à abertura ao público, etc”*. Dessa forma, podem ser encontrados aspectos expressos em meios tangíveis e intangíveis, o que faz com que esse trabalho não possa se utilizar apenas de uma metodologia de levantamento dos dados culturais.

Para Ferro (1991, p.15), *“crenças e pressupostos são a essência da cultura, pois são formados pelos valores já testados por um grupo e percebidos como válidos para a situação, sendo capazes de resolver os problemas de adaptação externa e integração interna”*. Com muita semelhança ao autor anterior, Schein (1984) afirma que *“os pressupostos básicos são o núcleo central da cultura organizacional e, por natureza, inconscientes”*. Justifica isso pelo fato de que os pressupostos básicos é que fazem a integração do conjunto cultural com a forma correta de pensar, sentir e agir dos participantes da organização.

De acordo com Freitas (1991), por meio das normas, a cultura pode ser controlada de forma consistente, em que esse controle pode ser implementado pelo pré-estabelecimento de ações e comportamentos esperados. Sob o ponto de vista de Fleury & Fischer (1996, p.25-26), *“quando o gerenciamento da cultura implica na manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural são maiores; investe-se assim em desenvolver ritos, rituais ou práticas organizacionais (como, por exemplo, seminários para integração ou programas de treinamento) mantenedores dos valores básicos da organização”*. Essas afirmações revelam o nível mais tangível da cultura organizacional, mas que, no entanto, acabam surtindo efeitos pouco expressivos pelo freqüente tratamento incorreto, pois raramente são vistos como componentes da cultura, dispensando a relevância que merecem.

Considerando a importância dos valores organizacionais no funcionamento de uma organização e, somado ao fato de que ainda são importantes componentes da cultura organizacional Tamayo & Gondim (1996, p.66) criaram e validaram um instrumento de avaliação da percepção destes valores, em que foi intitulado como Escala de Valores Organizacionais. A escala é composta pelos seguintes valores organizacionais: (1) Eficácia; (2) Eficiência; (3) Qualidade; (4) Produtividade; (5) Comprometimento; (6) Planejamento; (7) Pontualidade; (8) Competência; (9) Dedicção; (10) Abertura; (11) Coleguismo; (12) Amizade; (13) Cooperação; (14) Criatividade; (15) Democracia; (16) Benefícios; (17) Flexibilidade; (18) Competitividade; (19) Sociabilidade; (20) Tradição; (21) Hierarquia; (22) Obediência; (23) Fiscalização; (24) Supervisão; (25) Postura profissional; (26) Organização; (27) Incentivo à pesquisa; (28) Integração interorganizacional; (29) Modernização de recursos materiais; (30) Probidade; (31) Respeito; (32) Reconhecimento; (33) Qualificação dos recursos humanos; (34) Polidez; (35) Honestidade; (36) Plano de carreira; (37) Harmonia; e, (38) Justiça.

Gallagher (2003, p.32) criou um instrumento que oferece uma visão geral dos pontos fortes da cultura organizacional, sendo eles: (1) Excelência operacional; (2) Ambiente de trabalho positivo; (3) Formação de equipe; (4) Gestão do crescimento e da mudança; (5) Serviço ao cliente; (6) Paixão por seu trabalho; e, (7) Liderança visionária. A idéia é oferecer, através de um teste simples, duas alternativas para cada declaração, representando perspectivas diferentes, mas igualmente válidas sobre os valores do local de trabalho. Como, por exemplo, as seguintes declarações para escolha: (a) as pessoas são avaliadas principalmente em função

de como servem aos outros na empresa; ou, (b) as pessoas são avaliadas principalmente em função de como realizam suas tarefas. Isto pretende avaliar se existe ou não formação de equipes de trabalho. A escolha deverá ser feita com base naquilo que mais combina com seu próprio ambiente de trabalho. De acordo com Gallagher (2003, p. 36), “*este teste representa um rápido exame sobre o alinhamento cultural com as melhores práticas de muitas das atuais empresas líderes onde é possível encontrar novas idéias para aprender e crescer*”.

O modelo de diagnóstico cultural de Charles Handy, baseado na obra de Roger Harrison, vice-presidente das operações estrangeiras, da *Development Research Associates*, Inglaterra, está citado em Atkinson (2000, p.142). O autor sugere que é possível classificar as organizações em um amplo círculo de quatro culturas. A formação da cultura irá depender de uma série de fatores incluindo, por exemplo: (a) a história da companhia; (b) o tipo de controle; (c) a estrutura da organização; (d) a tecnologia; (e) incidentes comerciais críticos; e, (f) ambiente. Segundo o Atkinson (2000) as quatro culturas são: (1) Cultura do poder - reflete a concentração de poder de uma empresa familiar; (2) Cultura do papel - retrata a burocracia em sua forma mais pura; (3) Cultura da tarefa - é característica das organizações que estão intensamente envolvidas em amplas atividades de pesquisa e desenvolvimento, e; (4) Cultura da pessoa - é característica do modelo de gerenciamento que se baseia no consenso.

Outro modelo utilizado como guia para obtenção do diagnóstico da cultura organizacional é o de Cameron & Quinn (1996), intitulado “*Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI*”. Pelo estudo emergiram quatro tipos dominantes de cultura das empresas: (1) Grupal - devido à sua similaridade com a organização de tipo familiar; (2) Inovativa – indicativo de que iniciativas inovadoras e pioneiras lideraram o sucesso; (3) Racional - voltada para eficácia organizacional e com muita importância para o “*custo das transações*”; e, (4) Hierárquica - ambiente formal e estruturado para o trabalho, em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem.

De acordo com o modelo de Cameron & Quinn (1996), a cultura Grupal e a cultura Inovativa representam empresas com flexibilidade e dinamismo desenvolvidos. Por outro lado, as culturas - Racional e Hierárquica – enquadram empresas caracterizadas pela estabilidade e controle. É imprescindível observar que pode haver a identificação de mais de um tipo predominante de cultura dentro da mesma organização. O objetivo do modelo é captar seis dimensões-chave da cultura organizacional: (i) características dominantes; (ii) liderança; (iii) critérios de sucesso; (iv) lema da organização; (v) ênfase estratégica; e, (vi) administração de recursos humanos. Isto proporciona um retrato de como a organização opera os valores que tendem a caracterizá-la, não existindo respostas certas ou erradas, pois não existe cultura certa ou errada.

4. Metodologia

Este trabalho é um estudo de caso de carácter exploratório. Tem-se como escopo central o levantamento e a avaliação dos valores organizacionais mais representativos e relevantes para o diagnóstico da cultura da empresa. De acordo com Yin (2001), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Para a realização desse trabalho, envolvendo cultura organizacional, buscou-se uma abordagem multimétodo, como sugerido por Fleury & Fischer (1996). O ponto de partida foi a obtenção do rol de valores organizacionais, através da observação sistemática e participante, baseada na relação de valores contidos na Escala de Valores Organizacionais, definida por Tamayo e Gondim (1996), os quais foram identificados e adaptados para a formação do instrumento de coleta n.º 1. Esta relação de valores organizacionais foi composta por vinte e

seis valores, sendo dezoito identificados como presentes na organização e oito não presentes. Além do instrumento de coleta n.º 1, as entrevistas também foram norteadas pelos instrumentos de coleta n.º 2 e 3, os quais foram construídos baseando-se, respectivamente, em Gallagher (2003) e Handy (*apud* ATKINSON, 2000).

A análise de conteúdo foi realizada inspirando-se em Bardin (1977). Já, a análise léxica teve como referência Freitas (2000). A última fase, diagnóstico da cultura organizacional, implicou na categorização semântica para o enquadramento dos valores detectados nos referenciais estudados no modelo criado por Cameron & Quinn (1996).

5. Resultados

Para o levantamento inicial dos valores organizacionais utilizou-se a observação sistemática e observação participante, a fim de conhecer a cultura específica da empresa, através de evidências. Uma vez inserido no dia-a-dia da empresa, aplicou-se o Instrumento de Coleta n.º 1, com base em Tamayo e Gondim (1996). Sendo assim, levou-se em consideração uma ocorrência superior a 80% dos membros, definida através da observação sistemática e participante e das justificativas individuais apresentadas nas entrevistas. É possível relacionar os seguintes valores relevantes: (a) Pontualidade; (b) Competência; (c) Coleguismo; (d) Cooperação; (e) Flexibilidade; (f) Tradição; (g) Hierarquia; (h) Respeito; e, (i) Honestidade.

Foram identificadas, na sistematização do Instrumento de Coleta n.º 1, unidades de registro (temas) dos valores organizacionais que orientam a vida da organização: (a) integração extra-organização; (b) participação da direção em assuntos operacionais básicos; (c) tranquilidade frente ao erro; e, (d) empatia às necessidades dos clientes. A validação destas unidades de registro foi realizada por meio da Análise Léxica, visto que os depoimentos se apresentam de forma bastante contundente e abrangente.

Tendo em vista a relação de valores identificados como orientadores da vida organizacional, torna-se possível categorizá-los semanticamente de acordo com o modelo criado por Cameron & Quinn (1996) na forma apresentada no quadro 1.

Cultura Grupal	Cultura Inovativa	Cultura Racional	Cultura Hierárquica
Coleguismo, Cooperação, Honestidade e Integração extra-organização	Flexibilidade, Respeito, Honestidade, Participação da direção em assuntos operacionais básicos e Tranquilidade frente ao erro	Competência, Honestidade, Participação da direção em assuntos operacionais básicos e Empatia às necessidades dos clientes	Pontualidade, Tradição, Hierarquia e Honestidade

Quadro 1. Categorização semântica dos valores organizacionais, conforme modelo de Cameron & Quinn (1996).

Pela utilização do Instrumento de Coleta n.º 2, adaptado de Gallagher (2003), foi possível perceber uma prévia da cultura organizacional. As questões, previamente estruturadas, objetivaram oferecer uma visão geral dos pontos fortes da cultura da empresa. A idéia foi apresentar duas declarações para escolha de apenas uma. Estas declarações representam perspectivas diferentes, mas igualmente válidas sobre os valores do local de trabalho, isto é, sob dois focos, porém não posicionados em pólos contrários, e sim em pontos intermediários. Para interpretar seu resultado, foi contado o número de respostas “a” para o total das vinte e uma declarações, e usado o quadro 2 para avaliar as características culturais próprias.

Unidades de registro	Nº de respostas “a”	Frequência
Excelência operacional (Grupo 1: questões 1-3)	5	20,83%
Ambiente de trabalho positivo (Grupo 2: questões 4-6)	9	37,50%
Formação de equipe (Grupo 3: questões 7-9)	6	25,00%
Gestão do crescimento e da mudança (Grupo 4: questões 10-12)	10	41,67%
Serviço ao cliente (Grupo 5: questões 13-15)	10	41,67%
Empregados apaixonados por seu trabalho (Grupo 6: questões 16-18)	10	41,67%
Liderança visionária (Grupo 7: questões 19-21)	12	50,00%

Quadro 2. Categorização semântica do Instrumento de Coleta nº 2 em unidades de registro (forte característica cultural).

Como a amostragem foi composta por oito membros e levando-se em consideração que para cada um dos grupos deveria haver entre duas e três respostas “a” para que fosse possível ser considerada como uma forte característica cultural, dever-se-ia ter entre 16 e 24 respostas “a”, respectivamente, isto é, uma frequência a partir de 66,66%. Desta forma e somando-se a esta avaliação a observação sistemática e participante, nenhuma das características proposta acima, pode ser taxada como forte característica cultural da organização. Frente a esta constatação, torna-se desnecessário o enquadramento destas características no modelo de Cameron & Quinn (1996).

Analisando sob um outro foco e com uma abordagem mais flexível, descobre-se que a individualização de algumas frequências chama atenção, para a análise dos resultados de forma segmentada, como, por exemplo, o isolamento de opiniões: (a) da direção; (b) dos empregados; e, (c) de ambos. Isto conduz a que algumas unidades de registro - forte característica cultural - foram identificadas por algum destes segmentos, ainda que não tenham sido quando se utilizou a totalidade dos respondentes, como apresenta-se no quadro 3.

Unidades de registro	N.º e frequência de respostas “a” Direção		N.º e frequência de respostas “a” Empregados		N.º e frequência de respostas “a” Ambos	
	a) Excelência operacional	2	33,33%	3	16,67%	5
b) Ambiente de trabalho positivo	3	50,00%	6	33,33%	9	37,50%
c) Formação de equipe	2	33,33%	4	22,22%	6	25,00%
d) Gestão do crescimento e da mudança	2	33,33%	8	44,44%	10	41,67%
e) Serviço ao cliente	2	33,33%	8	44,44%	10	41,67%
f) Empregados apaixonados por seu trabalho	4	66,67%	6	33,33%	10	41,67%
g) Liderança visionária	4	66,67%	8	44,44%	12	50,00%

Quadro 3 – Categorização semântica das questões do Instrumento de Coleta nº 2 em unidades de registro (forte característica cultural), individualizando por direção, empregados e ambos.

Por outro lado, o Instrumento de Coleta nº 3, adaptado de Charles Handy *apud* Atkinson (2000, p. 142), permitiu definir o tipo de orientação que a empresa possui (ideologia existente na organização), assim como aquela que deveria orientar (ideologia organizacional preferida pelo participante), segundo os integrantes (empregados e direção) da empresa. O quadro 4 mostra a sintetização das unidades de registro (categoria cultural), a partir dos dados coletados por meio do Instrumento de Coleta nº 3.

	a. Orientação para o poder	b. Orientação para o papel	c. Orientação para a tarefa	d. Orientação para o eu
Ideologia existente na organização	292	241	271	397
Ideologia organizacional preferida pelo participante	383	289	249	281

Quadro 4 – Sintetização quantitativa das unidades de registro (categoria cultural) do Instrumento de Coleta nº 3.

Sendo a nota “1” para a frase que melhor representa a visão predominante, “2” para a segunda

frase que mais se aproxima, e assim por diante, com “3” e “4”. Aquela que obteve o menor escore configurará aquela que será a ideologia existente na organização ou, sob o outro foco, a preferida dos membros. Com isso, a ideologia percebida pelos membros como a existente na organização é a *orientada para o papel*. Baseando-se nos modelos de Charles Handy, *apud* Atkinson (2000) e de Cameron & Quinn (1996), constata-se que a cultura do papel, presente no primeiro modelo pode ser categorizada semanticamente na Cultura Hierárquica do segundo modelo, bem como confirmada pela observação sistemática e participante. Para isso, é levada em consideração a semelhança entre as características dessas culturas, possibilitando, assim, a referida analogia de categorização.

Utilizando-se os mesmos critérios do conjunto de respondentes pode-se destacar o que está apresentado no quadro 5. Ele mostra que a Direção identifica, na empresa, uma cultura mais flexível (Orientação para a tarefa) do que ela deseja (Orientação para o papel). Por outro lado, e divergindo dessa intenção, os empregados identificam uma cultura mais rígida (Orientação para o papel) se comparada com aquela que desejam (Orientação para o eu).

	Segundo a Direção	Segundo os Empregados
Ideologia existente na organização	Orientação para a tarefa (57)	Orientação para o papel (179)
Ideologia organizacional preferida do participante	Orientação para o papel (55)	Orientação para o eu (180)

Quadro 5 – Orientação da cultura, segundo a Direção e Empregados, sob o foco da ideologia que existe na organização e a que é preferida.

Percebe-se, então, que Direção e Empregados identificam a *Orientação para o poder* e a *Orientação para eu*, respectivamente, como aquelas orientações que se posicionam em oposição àquilo que conseguem identificar como existente na empresa. Dessa forma, esse instrumento pode ser comparado a uma escala de flexibilidade das culturas organizacionais, em que o pólo mais rígido configura a *Orientação para o poder* e o mais flexível, a *Orientação para o eu*. De acordo com a proposta de verificar a existência de conflitos, observa-se que os membros têm a ideologia organizacional *Orientada para a tarefa* como a preferida, dessa maneira, divergindo da ideologia *Orientada para o papel*, que foi a percebida como existente na organização. Essa divergência reflete as verdadeiras necessidades e os verdadeiros limites da organização.

6. Considerações gerais

O presente trabalho teve como objetivo diagnosticar a cultura organizacional da empresa *locus* da pesquisa, através da identificação de seus valores, confirmados por meio de uma pesquisa qualitativa, além de contemplar as principais idéias apresentadas pelos entrevistados. Concluindo-se, portanto, que a organização possui valores presentes nas culturas Grupal, Inovativa, Racional e Hierárquica, conforme o resultado da categorização semântica dos valores organizacionais do Instrumento de Coleta nº 1. Dessa forma, delineando uma cultura híbrida, segundo o modelo de Cameron & Quinn (1996). No entanto, o Instrumento de Coleta nº 3 evidencia a propensão para a Cultura Hierárquica, o que ainda pode ser ratificado através da observação sistemática e participante e dos comentários individuais por parte dos membros da organização.

Com a análise bibliográfica realizada e o deste estudo de caso, pode-se observar claramente o quanto o estudo da cultura organizacional é relevante para compreender divergentes visões da realidade da empresa. O diagnóstico cultural das organizações possibilita identificar inúmeras situações para que se descubram os limites e desejos de uma empresa. Por tudo isso, a cultura típica seria aquela que pudesse enquadrar-se às exigências e às limitações impostas pelo ambiente à organização. Sendo assim, uma cultura inadequada produz conflitos entre a organização e seus membros, evidenciando através dessa divergência seus limites e suas

necessidades. A cultura adequada deve promover o hedonismo entre os membros da empresa, isto é, instigar a busca de prazer e de gratificação para si mesmo.

Vale ressaltar ainda que, pelo número de modelos e instrumentos envolvidos na construção e abordagem multimétodo utilizada, há inúmeras maneiras de diagnosticar a cultura organizacional. Além disso, observou-se a necessidade de adaptação dos modelos teóricos utilizados para adequarem-se ao presente caso, o que acaba por explicar a existência de várias alternativas para obter-se a cultura organizacional de uma determinada empresa.

Este instrumento contribui significativamente para a compreensão das motivações para o trabalho e para o desenvolvimento de pesquisas sobre valores organizacionais, como as escolhas de alternativas de trabalho, de comportamentos no trabalho e avaliações do contexto de trabalho. Para tanto, essas relações precisam ser testadas empiricamente em pesquisas futuras para solidificar a teoria dos valores e validar teoricamente o instrumento. Dessa maneira, é importante considerar a necessidade de replicar o estudo em outras amostras e verificar a estabilidade e adequação da estrutura, já que é incapaz de prover conclusões generalizantes.

Referências

- ATKINSON, P. (2000) - *Criando Mudança Cultural*. Vozes. Petrópolis.
- BARDIN, L. (1977) - *Análise de Conteúdo*. Edições 70. Lisboa.
- CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. (1996) - *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Mimeo.
- CAVEDON, N. R. (2004) – Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável. In: BITENCOURT, C. Org. *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Bookman: Porto Alegre.
- DAFT, R. L. (2003) – *Organizações: Teorias e Projetos*. Pioneira Thomson Learning. São Paulo.
- FERRO, J. R. (1991) – *Decifrando Culturas organizacionais*. Tese de doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.
- GALLAGHER, R. S. (2003) - *Os Segredos da Cultura Empresarial*. Campus. Rio de Janeiro.
- FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. (1996) - *Cultura e poder nas organizações*. Atlas. São Paulo.
- FREITAS, H. (2000) - *Análise Léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Sagra Luzzatto. Porto Alegre.
- FREITAS, M. (1991) - *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. Makron. São Paulo.
- SCHEIN, E. H. (1984) – *Organizational Culture and leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.
- TAMAYO, A. & GONDIM, M. (1996) - Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração - RAUSP*. São Paulo, v.31, n.2, p. 62-72.
- YIN, R.K. (2001) - *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Bookman. Porto Alegre.