



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

## ANALISE DO ALINHAMENTO CULTURAL DE UMA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA ARFCO

### ANALYSING CULTURAL FIT: THE CASE OF ARFCO

### CONGRUENCIA CULTURAL DE UNA ORGANIZACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO DE ARFCO

**Patrícia Amelia Tomei, PhD**

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/Brazil  
[patomei@iag.puc-rio.br](mailto:patomei@iag.puc-rio.br)

**Giuseppe Maria Russo, Dr.**

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/Brazil  
[giuseppe.russo@globo.com](mailto:giuseppe.russo@globo.com)

#### RESUMO

Baseado na premissa de que a busca de similaridade de percepções dos clusters é importante para o gerenciamento e mudança organizacional, este estudo de caso analisou a concordância cultural das subculturas de uma organização, identificando os valores (existentes e desejados) percebidos pelos clusters (liderança e corpo gerencial). Foi utilizada ao mesmo tempo uma metodologia quantitativa (Q-Methodology) de análise sistemática da subjetividade que permite a avaliação ideográfica dos valores organizacionais e qualitativa, com entrevistas e questionários aplicados em workshops. Verificamos que a cultura organizacional é predominantemente fragmentada e concordância cultural entre as subculturas da liderança e do corpo gerencial, no que diz respeito aos valores desejados, nos oferece insights para intuir que o alinhamento cultural é possível, desde que as diferenças das percepções atuais sejam minoradas. Este alinhamento é fundamental para a motivação e comprometimento dos empregados, e para a governança e a cidadania organizacional.

**Palavras-chave:** Valores organizacionais; Alinhamento cultural; Metodologia Q.

#### ABSTRACT

Based on the assumption that the search for clusters of similar perceptions is important for organizational management and change, this case study analyzes the cultural agreement of an organization's subcultures, identifying the values (both extant and desired) perceived by the clusters leadership and staff. Was used a quantitative methodology (Q-methodology) with value-based diagnosis instrument for organizational culture for the systematic analysis of subjectivity that enabled the ideographic evaluation of organizational values; and a qualitative methodology, based on interviews and questionnaires filled out during workshops. We found that the organizational culture is predominantly defragmented. The existence of cultural fit among the subcultures of the leadership and the staff, with respect to desired values, offers us sufficient insight to suggest that cultural alignment is possible. This cultural fit is critical to the motivation and commitment of employees, and the governance and organizational citizenship.

**Keywords:** Organizational Value; Cultural Fit; Q-Methodology.

#### RESUMEN

Basado en la premisa de que la búsqueda de similitud de los grupos de percepción es importante para la gestión y el cambio organizacional, este estudio de caso analiza el acuerdo cultural de las subculturas de una organización, por la identificación de valores (existentes y deseados) percibidos por los grupos liderazgo y fuerza de trabajo. Se utilizó tanto una metodología cuantitativa (Q-Metodología) que permite la evaluación de los valores organizacionales y una metodología cualitativa, a través del análisis de documentos, entrevistas y cuestionarios utilizados en talleres. Nos encontramos con que la cultura organizacional es predominantemente fragmentada. La existencia de un acuerdo cultural entre las subculturas, con respecto a los valores deseados nos permite intuir que la alineación cultural es posible, a condición de que se reduzcan las diferencias de percepciones actuales. Esta alineación es fundamental para la motivación y el compromiso de los empleados, y el gobierno y la ciudadanía organizacional.

**Palabras clave:** Valor Organizacional; Fit Cultural; Q-Metodología.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas pesquisas sobre cultura organizacional as organizações são normalmente percebidas como compartilhando uma cultura dominante (associada às lideranças) que pode ser identificada (TEERIKANGAS; LAAMANEN, 2002). Entretanto, existe uma discussão conceitual (FREITAS, 1991) que questiona se existe uma única cultura (a cultura da elite decisória), ou se as organizações têm múltiplas culturas. (BOISNIER; CHATMAN, 2003)

O mecanismo mais utilizado para o entendimento compartilhado é usualmente chamado de alinhamento cultural<sup>1</sup> (*cultural fit*). O alinhamento cultural está relacionado à forma como os membros de uma organização dão sentido ao contexto organizacional e aos fatores que influenciam esse processo de entendimento ou de compreensão do significado. É uma força invisível integrativa que mantém a organização unida.

Os estudos sobre alinhamento cultural têm demonstrado sua importância para as organizações em diversos construtos. De forma positiva, o alinhamento cultural pode beneficiar a organização aumentando a satisfação, a criatividade, o comprometimento dos empregados (AMOS; WEATHINGTON, 2008; CHATMAN, 1991; O'REILLY, 2007; POSNER, 1992; CARLESS, 2005; IPLIK et.al.,2011), o desempenho, a eficácia organizacional (DISKIENE;GOSTAUTAS,2013;LAUVER; KRISTOF-BROWN, 2001; LOPEZ; MCMILLAN-CAPEHART, 2009), a redução da rotatividade e do estresse (MICHAEL, 2009; CABLE; JUDGE, 1996; RYAN; SCHMIT, 1996; SILVERTHORNE, 2004).

Na medida em que as empresas explicitam os seus valores corporativos e os alinham à sua missão e visão estratégica, estimulam a aderência do empregado e a sua identificação com os objetivos da empresa. (ACEVEDO; YANCEY, 2011; BOOG et al., 2006; KIM, 2012), favorecendo esta concordância cultural.

Os fundamentos teóricos para estes efeitos são tipicamente atribuídos ao fato de que quanto mais alinhados à organização (no que diz respeito aos valores) maior o nível de atração e menor a possibilidade de conflito (ELFENBEIN; O'REILLY, 2007); maior a identificação e o compartilhamento de responsabilidades e padrões de comportamento organizacional (MAEL; TETRICK, 1992). Este alinhamento auxilia o indivíduo a focar em atividades que beneficiam a organização com um todo, e não apenas naquelas de interesse próprio. (GE et al., 2010).

Conforme coloca Vieira de Melo (2012): “poucas pesquisas têm considerado a influência da cultura organizacional no dia a dia das organizações, mas somente o conhecimento das atitudes e valores dos indivíduos no seio de uma organização, qualquer que ela seja, tornará possível introduzir em tempo oportuno as alterações necessárias nos diversos níveis de gestão e fornecer as bases para o estabelecimento de novas políticas e/ou de ulteriores tomadas de decisão”.

Portanto, baseado na premissa de que a congruência entre os valores individuais e organizacionais é um fator-chave nos resultados empresariais e no comportamento dos empregados e que o estudo deste alinhamento é importante para a implementação da missão organizacional, o objetivo deste artigo é **analisar a concordância cultural das subculturas de uma organização, identificando os valores (existentes e desejados) percebidos pelos seus clusters de liderança e corpo gerencial.**

Para tanto, este artigo é composto das seguintes partes: na primeira parte é apresentado o referencial teórico onde conceituamos alinhamento cultural e enfatizamos a importância dos valores compartilhados para as

<sup>1</sup> Também chamado de Concordância Cultural (*Cultural Fit*) ou Congruência Cultural (*Cultural Agreement*). Ver Hilal (2002).

organizações. Na segunda parte são apresentadas as referências metodológicas para a análise do estudo de caso realizado. Numa terceira parte temos o diagnóstico cultural da organização e a identificação dos valores da liderança e do corpo gerencial. Por último, são analisados os *gaps* que dificultam o alinhamento cultural da organização.

## 2 REFERENCIAL TEORICO

### 2.1 Alinhamento cultural

Kristof (1996) definiu o alinhamento cultural como: “a compatibilidade entre as pessoas e organizações que ocorre quando: (a) pelo mínimo, uma entidade provê aquilo que a outra espera, (b) as duas entidades partilham características semelhantes fundamentais, ou (c) as duas anteriores juntas”. Esta definição foca o alinhamento da pessoa com a organização como um todo ao invés de um cargo específico (KRISTOF, 1996). Isto leva em conta dois tipos de relações que podem ocorrer entre um indivíduo e uma organização: (a) a organização e o indivíduo contribuem para atender as necessidades do outro (ou seja, congruência complementar), ou a organização e o indivíduo compartilham as características semelhantes (ou seja, congruência similar).

Podemos identificar na literatura, diferentes abordagens de alinhamento cultural, dependendo da perspectiva considerada.

A perspectiva da identidade ou demográfica (HILAL, 2002) propõe que a identidade social, os antecedentes culturais e os valores associados com a cultura do membro de uma organização são os principais fatores que influenciam a maneira como este irá dar sentido ao contexto organizacional. Os membros de uma organização com o mesmo *background* teriam maiores probabilidades de alinhamento cultural do que os membros da mesma organização com diferentes *backgrounds* demográficos. Neste item percebe-se que o processo de seleção tem influência no processo de estabelecimento do alinhamento cultural em uma organização, principalmente se considerarmos que a ocupação, a profissionalização e a indústria favorecem a demarcação de subculturas. (LOUIS, 1980).

Na perspectiva estruturalista os principais fatores que influenciam os pontos de vista culturais dos membros de uma organização são: a diferenciação estrutural e a posição formal. Consequentemente, os membros da organização que ocupam posições organizacionais similares seriam afetados pelas mesmas pressões organizacionais, e teriam maiores probabilidades de estabelecer pontos de vista culturais similares, isto é, ter alinhamento cultural (TOMEI et al., 2008). A perspectiva interacionista social (KOENE, 1997) considera que os pontos de vista culturais dos membros de uma organização se desenvolvem em função de suas interações com os outros. As informações que os membros da organização trocam nestas interações lhes permitem dar sentido ao contexto organizacional e identificar as formas apropriadas de agir. Compartilhando informações e com a influência recíproca, os membros da organização que interagem com frequência tendem a desenvolver pontos de vista similares. O alinhamento cultural é, portanto, catalisado pelos relacionamentos interpessoais.

Inúmeras pesquisas têm examinado o alinhamento entre o indivíduo e a organização e sustentado que quando as pessoas se sentem mais integradas elas tendem a apresentar atitudes e comportamentos mais positivos. (MICHAEL, 2009; OSTROFF et.al., 2005; VAN VUUREN et.al., 2007; WERBEL; DEMARIE, 2005; YU, 2009). Neste sentido são interessantes os trabalhos recentes de: Iplik e outros (2011) que constataram que o

alinhamento individuo-organização de empregados de hotéis cinco estrelas da Turquia afeta positivamente o comprometimento, a satisfação e a motivação dos empregados e negativamente o stress organizacional de seus gerentes; Annelies e outros (2011) que identificaram a contribuição do alinhamento indivíduo-organização no comprometimento e na qualidade das trocas interpessoais em empresas de Taiwan; Amos e outros (2008) e Spanjol e outros (2013) que enfatizaram que a congruência de valores organizacionais-individuais e atitudes dos empregados favorecem as dimensões de comprometimento, satisfação com o trabalho e com a organização como um todo, e minimizam as intenções de rotatividade dos empregados.

Alem das dimensões comportamentais referentes aos comportamentos dos colaboradores, as pesquisas de alinhamento cultural também têm explorado o papel da cultura, da ética e a da liderança no alinhamento individuo-organização. (LOPEZ; BABIN, 2009; YU-CHEN, 2012; ZOGHBI-MANRIQUE DE LARA, 2008). Destes trabalhos, destacamos: as pesquisas de Ruiz-Palomino e Martínez-Canãs (2013) que numa amostra de 525 empregados de empresas financeiras espanholas demonstraram a importância do alinhamento individuo-organização na cultura ética e na cidadania empresarial; o estudo de Kleine (2014) no qual a autora avalia como *sênior* executivos e empregados percebem a cultura da sua organização, e concluiu que as diferenças de percepção do grau de alinhamento organizacional influenciam na cultura corporativa; a pesquisa de Larson e outros (2013) que identifica que empregados mais alinhados com seus líderes apresentavam maior engajamento com a sua organização; e os trabalhos de Goffee e Jones (2013) onde os autores salientam que os empregados acreditam que para a obtenção do alinhamento organizacional não é suficiente apenas o cumprimento da missão empresarial, é necessário que exista uma forte conexão entre valores pessoais e organizacionais.

Segundo Kristof-Brown e outros (2005) ainda encontramos uma proliferação de conceitos, medidas e abordagens analíticas de alinhamento cultural, mas é dominante na literatura organizacional o foco em valores e congruência de valores como forma de mensuração da congruência individuo-organização.

Neste estudo utilizaremos esta abordagem analítica dentro de uma perspectiva que prevê uma congruência complementar, por ser mais abrangente, condicionada a alguns fatores como: contexto organizacional, diferenciação estrutural, posição formal, interação entre os membros, processo de comunicação e relacionamentos interpessoais (TOMEI et al., 2008). Ele se fundamenta em estudos que afirmam que culturas de subgrupos são mais fáceis de mudar do que culturas organizacionais, e podem, direta e indiretamente afetar significativamente os resultados de uma organização (CHATMAN; FLYNN, 2001; JEHN; MANNIX, 2001).

## 2.2 O Papel dos Valores Compartilhados na Cultura Organizacional

As definições que o termo cultura organizacional tem recebido apresentam diversos termos em comum, como costumes, valores, crenças e modo de agir, entre outros, que aparecem em grande parte das definições existentes.

Um dos mais respeitados estudiosos da cultura organizacional, Edgar Schein (1992) apresenta o seguinte conceito para o termo:

Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1992).

O padrão de pressupostos básicos diz respeito a valores que regem o comportamento. Estes valores vão sendo internalizados e se tornando inconscientes a ponto de passarem a ser considerados naturais. Para Schein (1992) “a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos” (SCHEIN, 2001, p. 35). A abordagem apresentada por Schein (1992) mostra que o núcleo da cultura organizacional (certezas tácitas) é composto por valores que até os próprios indivíduos muitas vezes desconhecem. Decifrar os padrões culturais pode ajudar a prever ou explicar comportamentos.

O'Reilly e outros (1991) definem a cultura organizacional como um conjunto de valores compartilhados entre os membros da organização. Para Denison (1984) cultura organizacional são crenças e valores que tendem a ser manifestados nos comportamentos de seus membros. Similarmente, Eldridge e Crombie (1974) definem a cultura organizacional como “uma configuração única das normas, dos valores, das crenças e comportamentos que caracterizam a maneira em que os grupos e os indivíduos combinam para realizar as coisas”. Os valores foram também apresentados como motivadores da excelência organizacional (PETERS; WATERMAN, 1986). A cultura para Mintzberg e Quinn (1991) foi definida como um sistema bem desenvolvido e profundamente enraizado de valores.

As definições sobre cultura organizacional podem diferir em vários aspectos, mas tendem a um consenso com respeito ao fato de que os valores constituem um importante componente da cultura organizacional (MICHILOVA; HUTCHINGS, 2006). Nesse sentido, valores organizacionais constituem os principais elementos de pesquisa da cultura organizacional (CHATMAN, 1991; O'REILLY et al., 1991; SCHEIN, 1996; VANDENBERGHE, 1999).

Sob o prisma da psicologia social, Rokeach (1973) define valor “como uma crença que guia ações e julgamentos por meio de situações e objetivos específicos, além daqueles imediatos, para estados finais de existência mais profundos”. Segundo o autor, os valores são ordenados conforme sua importância relativa. Uma vez internalizados, os valores se tornam, conscientemente ou não, um padrão de critérios que guia a ação e desenvolve e mantém atitudes, para justificar ações, para julgar moralmente a si e aos outros e para se comparar aos outros. Ele afirmava que “o conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir prever como ela se comportará em situações experimentais e em situações da vida real”. (ROKEACH, 1973)

São vários os conceitos de valores. De acordo com Cable e Judge (1996) um aspecto importante das pessoas e das organizações que pode ser comparado diretamente e significativamente são os valores (ADKINS et al., 1996). Para Neiva (2004) “usar o conceito de valores ajuda a reconhecer, enfatizar e elaborar questões centrais sobre multiplicidade e variação nas preferências sobre comportamentos ou metas na organização”. Na Tabela 1 resumimos alguns deles que servirão de embasamento para esta pesquisa.

Tabela 1- Principais Conceitos de Valores

Autor	Conceituando Valores
Schwartz e Bisky (1987)	São conceitos ou crenças que se referem aos estados psíquicos, situações desejadas ou comportamentos, capazes de condicionar os indivíduos na seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos.
Chatman (1991)	Crenças duradouras que direcionam atitudes, julgamentos e comportamentos individuais.
Freitas (1991)	São definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso
Lezana e Tonelli (1996)	Um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo.
Adkins, Ravlin e Meglino (1996)	Crenças sobre a maneira como as pessoas devem se comportar. É mais fácil prever o comportamento do outro quando se compartilha valores congruentes. Pessoas com valores semelhantes devem ter: um maior consenso sobre os comportamentos importantes no trabalho, o conflito associado ao trabalho em conjunto reduzido e a satisfação, o desempenho e a comunicação aumentados.
Lezana e Tonelli (1996)	Um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo.
Cable e Judge (1996)	Perspectivas intrínsecas e duradouras do que é fundamentalmente certo ou errado
Meglino e Ravlin (1998)	Influenciadores substanciais em respostas atitudinais e comportamentais dos indivíduos
Tamayo, Mendes e Paz (2000)	Princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientem a vida da empresa, oposição entre o que é principal e o que é secundário na organização, entre o essencial e o acidental, entre o que é desejável e indesejável. Os valores revelam uma espécie de modelo mental que o empregado tem da organização.
Bhargava e Mathur (2002)	Pedra fundamental da cultura organizacional, produzindo senso de direção para todos e guia para o comportamento diário dos membros.
Nogueira e Machado-Da-Silva (2003)	São preferências reafirmadas em comportamentos eficazes, internalizados gradativamente e passam a ser pressupostos subjacentes da cultura organizacional.
Teves, (2005).	A essência que orienta a vida da organização.
Michilova e Hutchings (2006)	Base para os membros das organizações compreenderem o mundo em torno deles e para agirem

Fonte: Própria

Segundo Tamayo (2007) “os valores organizacionais constituem um conjunto dentro do universo dos valores. Eles referem-se ao domínio específico das organizações ..., por meio dos valores a organização expressa as suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado.”

A noção de valores compartilhados, onde não há uniformidade e sim convivência com os valores da organização quando esses são diferentes dos valores individuais, tem sido alvo de estudo de vários autores (HOFSTEDÉ et al.,1990). Enz (1988) considera valores compartilhados fundamentais para a análise da cultura organizacional. Também Jemison e Sitkin (1986) usam este conceito para descrever similaridades entre organizações em termos de cultura organizacional.

Das e Teng (2001) acreditam na importância de compartilhar os valores porque permite a criação de um espírito de grupo (cluster), onde o sentido de pertencer à mesma equipe pode promover a solução de conflitos e a confiança. Este é um argumento baseado na crença de que as culturas e os valores semelhantes podem promover o ajuste organizacional entre parceiros. Esta idéia foi defendida também por Inkpen e Currall (1998) que acreditam que as similaridades de cultura organizacional podem conduzir ao desenvolvimento da confiança. Esta é a idéia subjacente de Sako (1998) que afirma que os valores compartilhados entre parceiros criam congruência



de valor que nenhuma norma pode promover; e também a sugestão proposta por Sitkin e Roth (1993) quando afirmam que os valores compartilhados evitam o surgimento da desconfiança.

### 2.3 Modelos e instrumentos metodológicos para avaliar o Alinhamento Cultural

As pesquisas e estudos organizacionais têm desenvolvido novos instrumentos, métodos e conhecimento que podem ser usados para caracterizar a cultura organizacional, identificar a escala de valores e avaliar o grau de internalização e o alinhamento cultural em uma organização (IGO; SKITMORE, 2006). Dentre os principais instrumentos disponíveis na literatura acadêmica podemos citar: o Questionário do Perfil Organizacional (Organizational Profile Questionnaire) de Askansasy, Broadfoot e Falkus (2000), o Perfil da Cultura Organizacional (Organizational Culture Profile) de O'Reilly e outros (1991), Orientação Funcional e de Clientes e Assuntos Culturais (Personal, Customer Orientation and Cultural Issues) de Maull e outros (2001), Inventário da Cultura Organizacional (Organizational Culture Inventory) de Cooke (1995 apud IGO; SKITMORE, 2006), Instrumento de Avaliação da Cultura (Culture Assessment Instrument) de Cameron e Quinn (1999).

No Brasil vale destacar: o Inventário de Valores Organizacionais de Tamayo e outros (2000), o Questionário de Características Psicométricas para identificar os valores e práticas da cultura organizacional de M.C.Ferreira e outros (2002) e o Perfil da Cultura Empreendedora de Tomei e outros (2008).

O modelo de mapeamento da cultura organizacional proposto por O'Reilly e outros (1991), denominado de Perfil da Cultura Organizacional (representado pela sigla OPC-Organizational Cultural Profile), foi desenvolvido para examinar a congruência entre os valores individuais e organizacionais. Ele foi reduzido inicialmente por Cable e Judge (1996) e utilizado posteriormente num trabalho feito para confirmar a importância do ajuste da pessoa à organização no recrutamento e seleção de pessoal (CABLE; PARSONS, 2001). Tal foco sugere que os fatores do OCP refletiriam um padrão de relacionamentos entre os fatores, baseado nos interesses individuais (por exemplo: apoio, ênfase no reconhecimento, orientação para equipes, decisão) e interesses organizacionais (por exemplo: inovação, atenção a detalhes, orientação para resultados, agressividade).

O OCP original é composto de 54 valores organizacionais que surgiram de uma revisão realizada por acadêmicos e escritores focados em valores e cultura organizacional. Trinta e oito chefes de departamento de escolas de negócio e todos os professores de quatro universidades de negócios dos Estados Unidos verificaram a existência de redundância, irrelevância e dificuldade de compreensão num conjunto inicial de 110 valores organizacionais. Após diversas interações, um conjunto final de 54 valores organizacionais foi utilizado empiricamente (O'REILLY et al., 1991).

O OCP é baseado na técnica do Q-sort (BLOCK, 1978). Para aplicação do instrumento, como sugerido por O'Reilly e outros (1991), os respondentes deviam classificar os 54 valores do OCP em 9 categorias que descrevessem o quanto cada valor era desejável na organização em que trabalhavam. Para análise foi adotada a Metodologia-Q (a seguir detalhada).

A versão original do OCP foi desenvolvida usando a análise de fator exploratória para estabelecer oito dimensões da cultura organizacional: inovação, atenção ao detalhe, orientação para resultado, agressividade, apoio, ênfase em recompensas, orientação da equipe, e decisão. O'Reilly e outros (1991) nomearam os fatores que combinavam melhor às descrições na literatura de cultura e valores organizacional naquele tempo e que eram fáceis de compreender. Posteriormente o OCP foi revisado e reduzido.

Diversos pesquisadores sugeriram que estudos de validação fossem conduzidos usando o OCP. Vandenberghe (1999) recomendou a aplicação do modelo comparando nações e indústrias. Windsor e Ashkanasy (1996) sugeriram que os valores que compõe o OCP original deveriam ser avaliados em termos de sua adequação para amostras específicas. Também Howard (1998) sugeriu que a confiabilidade de todos os valores do OCP requer investigação. Outros pesquisadores como Vandenberghe (1999), Cable e Judge (1996) e Sarros et al. (2005) buscaram revisar e validar o OCP.

Sarros e outros (2005) realizaram uma pesquisa com 1918 executivos australianos estratificados pelo território do país. Na análise realizada por Sarros e outros (2005) com os 54 valores de O'Reilly e outros (1991) foi possível verificar que diversos valores tiveram carregamentos negativos em seu fator correspondente. Estes valores foram removidos e outros valores tornaram-se redundantes ou apresentaram baixo Alfa de Crombach produzindo modelos inadequados e também foram excluídos. Entretanto, dois fatores novos foram identificados: responsabilidade social e estabilidade. Todos os cálculos foram validados, não apresentando diferença significativa entre as sub-amostras aleatórias selecionadas.

Dado que os valores organizacionais são importantes (KABANOFF; DALY, 2002), como podemos descrevê-los e mensurá-los se desejarmos fazer comparações? Segundo Altman (1992) os estudos de valores organizacionais foram realizados adotando-se uma das seguintes metodologias: qualitativa, compreendendo uma ou várias organizações (por exemplo, SCHEIN, 1992) e, quantitativa, tipo *survey*, envolvendo, em alguns casos, um grande número de organizações (por exemplo, CHATMAN; JEHN, 1994). Além disso, em conjunto, as metodologias quantitativas e qualitativas permitem a triangulação das pesquisas (FLICK, 2004). Para Flick (2004, p. 274) a triangulação é entendida “como a compensação complementar das deficiências e dos pontos obscuros de cada metodologia isoladamente”. No nível empírico há um grande interesse dos pesquisadores na integração dos métodos (DENISON; MISHRA, 1995) demonstrando a importância das perspectivas funcionalista e fenomenológica (MALUFE; GATTI, 1987). Para Eisenhardt (1989) a combinação dos métodos pode ser muito sinérgica. As evidências quantitativas podem indicar relacionamentos que podem não ser aparentes e podem distanciar o pesquisador das impressões muitas vezes falsas dos dados quantitativos. Por outro lado, os dados qualitativos são muito importantes para entender o racional não revelado pelos dados quantitativos.

Assim, o resultado do estudo empírico sobre cultura organizacional de Denison e Mishra (1995) deu suporte para a importância do uso de métodos quantitativos e qualitativos simultaneamente, apesar das críticas à utilização de questionários e a análise de organizações com o uso de modelos de categorização (SCHEIN, 2001). Entretanto, muitos pesquisadores apresentaram argumentos favoráveis à utilização de questionários e modelos de análise qualitativa da cultura organizacional (HANDY, 1978; HOFSTEDE, 1991; SCHNEIDER, 1996; TROMPENAARS, 1993; O'REILLY et al., 1991; SARROS et al., 2005).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Escolha do Modelo para o Diagnóstico

O presente estudo quanto aos seus objetivos é do tipo exploratório, no sentido lato do termo, pois visa proporcionar maior familiaridade com a problemática interna da empresa, no que tange ao alinhamento cultural, em um maior nível de aprofundamento. (GIL, 2002). A pesquisa ainda apresenta, em menor grau, um viés



explicativo, pois tem como forte preocupação analisar a concordância cultural das subculturas da organização, identificando os valores (existentes e desejados) percebidos pelos seus *clusters* de liderança e corpo funcional.

Quanto à abordagem, embasados no resultado do estudo empírico sobre cultura organizacional de Denison e Mishra (1995), neste trabalho foram adotados os métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa, simultaneamente.

Desdobrando as classificações possíveis dentro da pesquisa qualitativa, mais especificamente sob a ótica de classificação por procedimentos técnicos utilizados, o presente trabalho é um estudo de caso de uma organização fundada em 1967, localizada no Rio de Janeiro, que denominamos de ARFCO, que surgiu da necessidade do Estado de fomentar técnica e financeiramente estudos, pesquisas, programas e projetos econômicos, sociais, científicos e tecnológicos do País, de acordo com as metas e prioridades setoriais fixadas pelo Governo Federal. O estudo de caso, sistemática tradicionalmente adotada nos estudos de Ciências Sociais, foi escolhido para o estudo por ser julgado mais adequado a dar respostas sobre os “comos” e “porquês” e por não haver possibilidade de controle sobre os eventos, demandando um grau de aprofundamento amplo e detalhado do contexto pesquisado e apresentar um produto final com estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidas pelos indivíduos. (GODOY, 1995)

Este estudo foi resultado de uma demanda da própria empresa pesquisada que solicitou um diagnóstico da cultura organizacional e desde o primeiro momento revelou profundo interesse pelo estudo em questão, se colocando à disposição no que fosse necessário ao seu desenvolvimento.

A organização estava vivenciando um processo de mudança num ambiente conturbado, com uma série de conflitos, questionamentos e indefinições, e havia promovido uma das maiores reestruturações ocorridas ao longo de sua história. Daí saiu o tema definitivo da pesquisa, ou seja, descobrir como os seus colaboradores estavam vivenciando este ambiente organizacional turbulento, e com mudanças estruturais tão abruptas e como este processo estava afetando o alcance da missão organizacional.

### 3.2 Universo, Amostra e Coleta de Dados

A população da ARFCO era composta de 614 colaboradores em julho 2011, quando iniciamos o processo de coleta de dados, e a amostra entrevistada foi de 82 participantes, (55% de sexo masculino, 29% com idade entre 46 e 55 anos, e 85% com nível superior) com nível de significância de 95% e margem de erro de 10%.

A pesquisa para se analisar a cultura ARFCO se baseou em fontes primárias e secundárias de dados. As fontes secundárias foram: documentos da empresa, comunicações internas, trabalhos e dissertações sobre a empresa e publicações em geral e focaram: a história da organização, filosofia, normas e políticas de Recursos Humanos, manual do empregado, programas de socialização e pesquisas de clima organizacional.

Os dados primários foram coletados através de *workshops* e aplicação de questionários para o CORPO GERENCIAL, composto de 66 (sessenta e seis) chefias intermediárias subdivididos em grupos de oito a dez pessoas; e entrevistas em profundidade individuais com a LIDERANÇA composta de 16 (dezesesseis) pessoas que incluem os cargos de presidente, diretores e superintendentes, realizados ao longo de três meses (agosto-outubro de 2011). A escolha do corpo gerencial foi baseada numa amostra de conveniência não probabilística, elaborada a partir de dados oferecidos pelo departamento de Recursos Humanos da organização.

As entrevistas foram semiestruturadas e tinham como objetivo identificar os aspectos subjetivos da cultura organizacional da organização. A abordagem exploratória teve por fundamento testar aspectos operacionais da pesquisa quantitativa. A técnica utilizada foi a 'entrevista centralizada no problema'. As entrevistas individuais foram gravadas e tiveram em média uma duração de duas horas cada e abordavam cinco temas: aspectos gerais da organização (missão, objetivos e descrição de como as coisas acontecem), questões de desempenho e reconhecimento (significado de bom desempenho, perfil do funcionário herói), comportamentos (significado de funcionário comprometido, funcionário participativo, funcionário competente, funcionário incompetente), conflitos organizacionais e comunicação.

Os entrevistados, que não foram jamais cerceados em suas respostas, muitas vezes respondiam questões subsequentes dentro do contexto de uma pergunta anterior. Desta forma, eles tiveram a liberdade de considerar qualquer pergunta como já respondida previamente, desde que fosse o caso. Antes do início das entrevistas sempre houve um pequeno preâmbulo do(s) entrevistador(es) junto aos respondentes, no sentido da contextualização da própria pesquisa. Também houve a expressa garantia de confidencialidade das informações fornecidas e todo um esclarecimento para deixar o respondente à vontade quanto a alguma eventual pergunta que pudesse lhe causar algum incômodo ou constrangimento. Foram também feitos os agradecimentos prévios e posteriores aos entrevistados, por entenderem a motivação da pesquisa e disporem do seu tempo para responder as perguntas. A grande maioria dos entrevistados elogiou o roteiro utilizado e gostou de ter prestado a entrevista, com alguns inclusive agradecendo a chance de desabafar, chamando a entrevista de sessão de análise.

O questionário foi aplicado de forma semelhante a toda a amostra. Após a entrevista foi apresentado aos respondentes o questionário impresso desenvolvido por Tomei e outros (2008) com um conjunto de quarenta valores organizacionais com seus respectivos conceitos, conforme reproduzido na tabela 2 e solicitado que hierarquizassem os valores segundo uma escala contínua de 'pouco importante' a 'muito importante', na opinião de cada um, capturando, dessa forma, a subjetividade, traduzida pela ordenação final dos valores.

Tabela 2 - Questionario Aplicado, valores e conceitos

Valores	Conceitos
1.Autoconfiança	Acredita em si mesmo independentemente do risco.
2.Estabilidade Emocional	Flexibilidade e resistência à pressão. Tem alta tolerância à ambiguidade e à incerteza.
3.Otimismo	Enxerga o sucesso sem imaginar o fracasso. O fracasso é considerado como outra situação qualquer.
4.Perseverança	Capacidade de persistir enfrentando as adversidades. Cultiva o inconformismo. Tem garra para vencer obstáculos.
5.Pragmatismo	Conhecedor dos seus limites. Objetividade na tomada de decisão.
6.Perspícia	Capacidade de identificar oportunidades, sendo curioso e atento a informações.
7.Ousadia	Assume e gerencia o risco, mas não é um aventureiro.
8.Individualismo	Auto-centrado em objetivos e interesses pessoais.
9.Motivação	Determinado em seus esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta.
10.Comunicação	Capacidade de expor com clareza as ideias, transferir e compreender mensagens.
11.Segurança	Transmite confiança e segurança no que faz.
12.Honestidade	Ser verdadeiro. Integridade.
13.Obediência	Segue as normas, os regulamentos.
14.Justiça	Imparcialidade adotada nas decisões utilizando de critérios justos e evita condicionar sua opinião às suas próprias conveniências, bem como a dos demais.
15.Socialmente	Participa de atividades comunitárias. Tem preocupações sociais.

Responsável	
16.Simplicidade	Evita exibicionismo e ostentação.
17.Entusiasmo	Gosta, é entusiasmado e se dedica ao que faz ( <i>hard working</i> ).
18.Qualidade de Vida	Dedica tempo com prazeres pessoais.
19.Polivalência	Capacidade de realizar diversas atividades simultaneamente com qualidade.
20.Transparência	Ser sincero e que não tem medo de mostrar o que é e o que pensa.
21.Foco em Resultado	Persegue o lucro, o valor agregado do acionista e a busca da maximização a riqueza.
22.Resiliência	Tolerância ao 'stress'. Capacidade de manter padrões adequados de discernimento e ação diante de condições desfavoráveis (não estruturadas, de pressão, de incerteza, de oposição, de riscos de tempo).
23.Flexibilidade	Adapta-se as mudanças. Rápido em obter vantagem das oportunidades. Adaptação às mudanças
24.Autonomia	Limite até o qual é capaz de decidir sozinho, com independência.
25.Dedicação	Dedica-se intensamente ao negócio, encontrando energia mesmo quando tem um problema pela frente.
26.Vivacidade Funcional	Tem grande energia e sabe concentrar esforços para alcançar resultados.
27.Autodesenvolvimento	Cria situações para obter <i>feedback</i> sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para seu aprimoramento.
28.Visão de Conjunto	Capacidade de perceber a situação como um todo e seus elementos componentes, detectando as relações importantes entre os elementos dentro da situação e com sistemas maiores.
29.Visão Estratégica	Sabe planejar. Decide antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.
30.Inovação	Capacidade de introduzir novidades e concretizar ideias criativas.
31.Iniciativa	Capacidade para tomar as decisões em face de problemas que surjam. Capacidade de enfrentar os obstáculos. Pro atividade.
32.Liderança Visionária	Cultiva a imaginação e aprende a definir visões. Traduz seus pensamentos em ações.
33.Conciliação	Disponibilidade para o trabalho em equipe. Características de sociabilidade e facilidade de comunicação com as pessoas em geral.
34.Negociação	Capacidade de influenciar, persuadir e negociar problemas na situação de trabalho com subordinados, colegas e superiores, convivendo efetivamente com as soluções negociadas.
35.Cooperatividade	Trabalha para o bem estar dos demais, busca cooperar com os outros.
36.Profissionalismo	Experiência no ramo de atividade. Leva em conta o conhecimento do trabalho, bem como a utilização destes seus conhecimentos em situações de resolução de problemas práticos.
37.Competitividade	Capacidade de se envolver em atividades que exigem habilidades de competição e disputa por maximização de resultados.
38.Foco em Realização	Busca alcançar os seus objetivos a qualquer preço, com honestidade e ética.
39.Ética do Trabalho	Entende que o trabalho dignifica ser humano. Respeita atividade produtiva.
40.Comprometimento	Faz propaganda gratuita da organização onde trabalha. Orgulho de pertencer à organização. Compromisso.

Fonte: Tomei e outros (2008)

Nos *workshops*, que tinham uma duração média de três horas, foi utilizado o mesmo roteiro de questões das entrevistas individuais, deixando o grupo decidir quem iria responder. Alguns grupos tiveram uma participação mais homogênea, e em outros, duas ou três pessoas monopolizaram o discurso e reforçaram a conformidade organizacional.

Os dados do questionário foram transcritos individualmente para os *softwares* utilizados nas análises. O preenchimento do questionário feito presencialmente contribuiu para evitar vieses potenciais do entrevistador e

transmitir mais segurança aos respondentes que, no anonimato, puderam se sentir mais à vontade e expressar a opinião com mais precisão (MALUFE; GATTI, 1987).

Se por um lado as entrevistas em grupo do corpo funcional permitiram a omissão de alguns participantes, houve unanimidade na resposta aos questionários, que eram entregues aos pesquisadores no final do *workshop*.

### 3.3. Metodologia-Q e técnica Q-sort

A Metodologia-Q foi desenvolvida por William Stephenson em 1953 (BROWN, 1986; Santos; Amaral, 2004), tendo sido estudada extensivamente em muitos trabalhos que a referenciam (BROWN, 1986). Basicamente, a Metodologia-Q proporciona fundamentos para o estudo sistemático da subjetividade. Esta característica torna-a adequada ao estudo de aspectos qualitativos relacionados com o comportamento humano. A forma de ordenação das variáveis utilizada na Metodologia-Q chama-se técnica *Q-sort*. A característica distintiva da técnica *Q-sort* é que é requerido aos participantes que ordenem as variáveis fornecidas segundo uma distribuição pré-definida, quase-normal. Na técnica *Q-sort* é raro trabalhar com painéis com mais de 100 participantes, aos quais é pedido que ordenem listas de 20 a 50 variáveis (SANTOS; AMARAL, 2004).

A técnica *Q-sort* apresenta vários benefícios (THOMAS; WATSON, 2002): (1) É um meio de estudo em profundidade para pequenas amostras, (2) Pode ajudar na investigação exploratória, (3) Captura a subjetividade com a mínima interferência do investigador, (4) Os participantes da amostra não precisam ser selecionados aleatoriamente, (5) Pode ser aplicado pela Internet. A maior vantagem deste método em relação ao método tradicional (escala Likert) da atribuição de um valor às questões é que o método induz os participantes a considerarem o problema como um todo, ao contrário do método tradicional que opera questão a questão.

A opção da aplicação da técnica *Q-sort* em detrimento da escala Likert, opção normal nos estudos de pesquisa, deveu-se ao fato do objetivo do estudo ser a ordenação de um conjunto de variáveis de acordo com a sua importância. (TOMEI, RUSSO ;2013). A escala Likert tem o inconveniente do respondente olhar para cada variável individualmente e não como um todo relacionado. Ao considerar cada variável isoladamente, ao tratar das variáveis mais importantes e as menos importantes, torna-se muito difícil ponderar a sua importância relativa de acordo com a escala, tendendo a atribuir valores extremos. Esse fato produz muitas repetições entre as variáveis, o que não é desejável, dado que o objetivo é produzir uma lista ordenada de acordo com as importâncias relativas das variáveis. Com a técnica *Q-sort* esse problema fica ultrapassado, uma vez que o participante tem que olhar para as variáveis como um todo, dividi-los em três grupos – os mais importantes, os menos importantes e os de valor neutro, de acordo com uma distribuição quase-normal pré-definida. Além disso, o participante terá que se concentrar sobre cada uma das listas separadamente e escolher a variável mais importante ou menos importante das variáveis, conforme a lista em causa. Desta forma, consegue-se uma lista ordenada por ordem de importância, sem ambigüidades de classificação e com nenhuma probabilidade de ter variáveis repetidas na mesma posição.

A técnica *Q-sort* fornece diversas vantagens para este tipo de pesquisa. Primeiramente, permite hierarquizações comparativas de um grande número variáveis (HOWARD, 1998), um benefício importante dado ser uma medida ipsative. Em segundo, a técnica *Q-sort* força a criação de uma distribuição estandardizada, aproximadamente normal (quase-normal), facilitando as inferências e comparações estatísticas com os grupos (HOWARD, 1998). Além disso, sendo que cada variável é comparada com cada uma das demais variáveis, o

resultado da técnica *Q-sort* é um perfil realístico com variáveis disponibilizadas numa ordem que reflete a importância relativa de cada variável com relação às demais, referente à empresa. É realístico tendo em vista que é esperado que algumas variáveis sejam mais importantes para uma empresa quando comparada com outras.

Apesar de ser possível no uso da Metodologia-Q hierarquizar as variáveis sem uma distribuição forçada (qualquer número de variáveis por categoria), o presente método é superior porque obriga os respondentes a hierarquizar as variáveis por importância em cada empresa. Sem esta imposição seria fácil para os respondentes ter uma grande quantidade de variáveis avaliadas nos seus limites extremos, como no caso adotado pela escala Likert. Sem isto, não teria sido possível nesta pesquisa identificar os valores importantes para cada uma das organizações.

A técnica *Q-sort* (BLOCK, 1978) que provê uma avaliação ideográfica dos valores da organização permitindo comparação na aplicação presencial permitiu uma forma de medir ipsative, reduzindo a oportunidade de o respondente dar uma resposta socialmente desejável (COOPER-THOMAS et al., 2004).

A técnica *Q-sort* é útil para pequenas amostras (ROSENBAUM al., 2005), sendo de 30 até 50 respondentes o suficiente para investigar a opinião pública (HAZARI, 2005), podendo ser utilizada até por sete respondentes (LEE; YU, 2004).

Apesar da existência de diversos métodos para o mapeamento da cultura organizacional, o uso da Metodologia-Q, além de apresentar resultados que são consistentes com outros métodos, descortina a possibilidade de uma análise qualitativa com o uso do questionário. Nesse sentido, a Metodologia-Q é complementar às abordagens qualitativas e também está alinhada aos métodos quantitativos estruturados.

Como valor agregado a Metodologia-Q disponibilizou a oportunidade de investigar a subjetividade das subculturas dos dois clusters analisados (liderança e corpo gerencial) de forma sistemática, e, pela flexibilidade do uso deste método em profundidade para pequenas amostras, a Metodologia-Q ajudou na investigação exploratória com a mínima interferência do investigador. Isto é facilitado pela possibilidade da metodologia permitir inferências e comparações estatísticas com os grupos, colocando as variáveis numa ordem que reflete a importância relativa de cada variável com relação às demais, referente a cada *cluster*.

Por fim, vale lembrar que a Metodologia-Q não é um método estatístico no sentido empregado na Análise de Fator de redução de dados, que busca identificar e combinar conjuntos de variáveis dependentes para mensurar coisas semelhantes, mas sim um método que busca identificar a subjetividade da cultura organizacional.

### 3.4 Tratamento dos Dados do Questionário

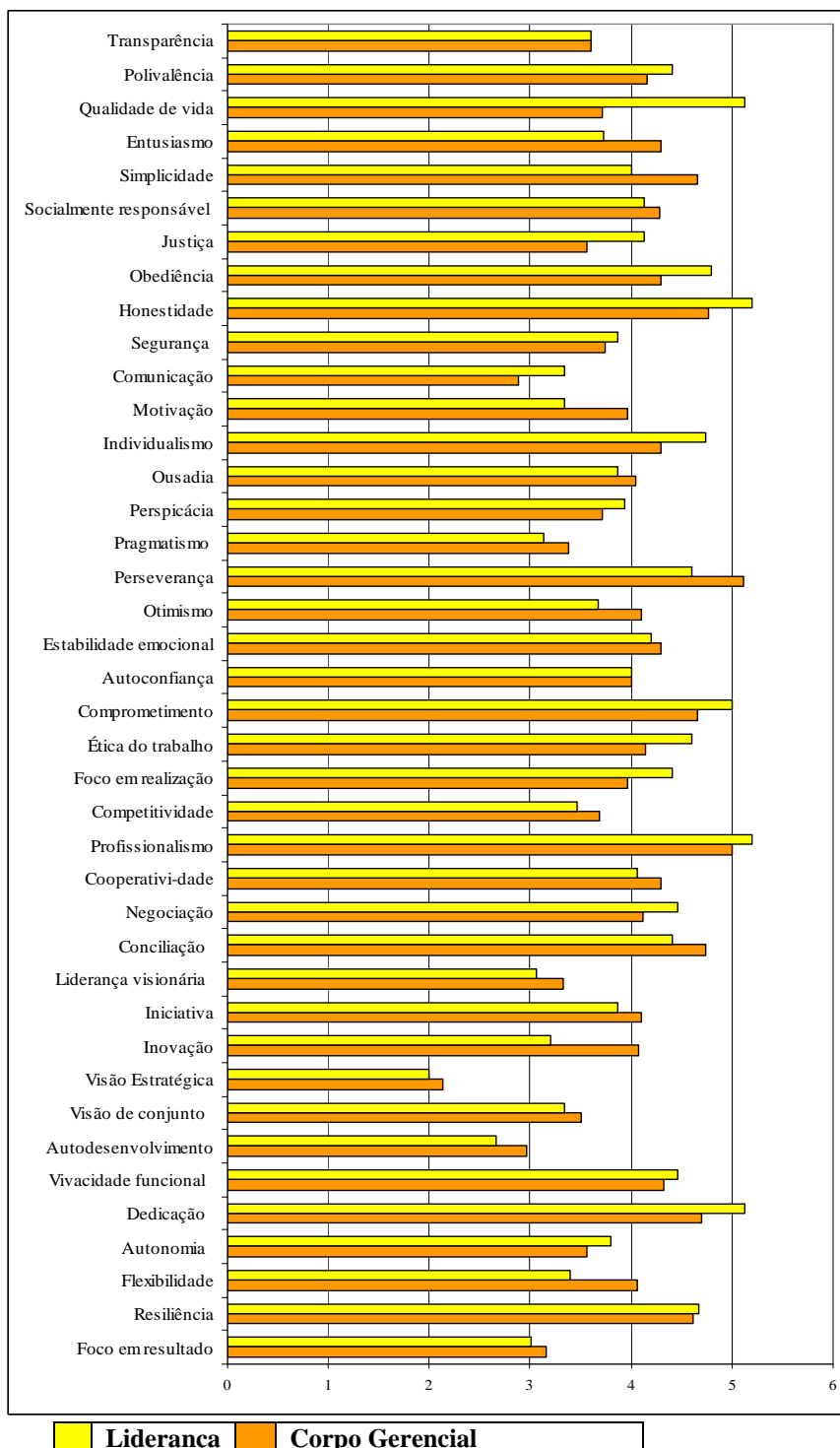
As respostas às perguntas sobre valores organizacionais foram tabuladas e tratadas utilizando-se procedimentos estatísticos no SPSS 13.0 e no PCQ 1.41, tais como: (1) Médias de frequências para identificar a importância relativa dos valores, (2) Análise de Fator Exploratória, para identificar a validação de convergência do modelo e o perfil da cultura empreendedora. Além disso, essa técnica estatística foi utilizada para testar a qualidade dos dados coletados e, (3) Metodologia-Q para identificar o agrupamento dos respondentes.

As variáveis que são altamente correlacionadas entre si podem ser consideradas semelhantes, de uma mesma família. Este estudo permite identificar quantas famílias diferentes (*clusters*) existem. O número de famílias é consequentemente empírico e completamente dependente de como os respondentes hierarquizaram as variáveis. As famílias (*clusters*) agrupam as pessoas que compartilham de um conceito comum.

**4 ARFCO: VALORES (EXISTENTES E DESEJADOS) PERCEBIDOS PELOS SEUS CLUSTERS DE LIDERANÇA E DO CORPO GERENCIAL**

Para identificarmos os valores mais e menos presentes na ARFCO, buscamos as médias das respostas para a liderança e para o corpo funcional. Em seguida, comparamos as duas médias (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Comparação do Grau de Presença – Liderança e Corpo Gerencial



Fonte: Própria



Os valores ‘Individualismo’, ‘Dedicação’, ‘Resiliência’, ‘Obediência’, ‘Polivalência’, ‘Vivacidade Funcional’, ‘Comprometimento’ e ‘Foco em Realização’ foram considerados como os mais presentes pela liderança, dos 40 propostos. Por outro lado, os valores ‘Comprometimento’, ‘Flexibilidade’, ‘Resiliência’, ‘Obediência’, ‘Profissionalismo’, ‘Inovação’, ‘Simplicidade’ e ‘Perseverança’ foram considerados como os mais presentes pelos os funcionários, dos 40 propostos. Os valores ‘Comprometimento’, ‘Obediência’ e ‘Resiliência’ foram considerados como presentes pelos dois grupos entrevistados (Tabela 1).

Tabela 1 – Valores Mais Presentes

<b>Valores Mais Presentes Liderança</b>	<b>Valores Mais Presentes Corpo Gerencial</b>	<b>Valores Mais Presentes Liderança / Corpo Gerencial</b>
Individualismo, Dedicação, Resiliência, Polivalência, Obediência, Comprometimento, Foco em realização.	Comprometimento, Flexibilidade, Resiliência, Simplicidade, Obediência, Entusiasmo, Perseverança, Profissionalismo, Inovação.	Comprometimento, Obediência, Resiliência.

Os valores organizacionais ‘Visão Estratégica’, ‘Transparência’, ‘Auto-desenvolvimento’ e ‘Foco em Resultado’ são considerados os valores menos presentes, dos quarenta propostos para a liderança. ‘Autonomia’, ‘Visão Estratégica’, ‘Comunicação’ e ‘Foco em Resultado’ são os valores considerados os menos presentes, dos 40 propostos para os funcionários. Os valores visão estratégica e foco em resultado não foram considerados importantes pelos dois grupos entrevistados (Tabela 2).

Tabela 2 - Valores Menos Presentes

<b>Valores Menos Presentes Liderança</b>	<b>Valores Menos Presentes Corpo Gerencial</b>	<b>Valores Menos Presentes Liderança e Corpo Gerencial</b>
Visão estratégica, Autodesenvolvimento, Transparência, Foco em resultado.	Visão estratégica, Foco em resultado, Comunicação, Autonomia.	Visão estratégica, Foco em resultado.

A análise das práticas organizacionais ao longo dos anos fez com que o grupo de entrevistados identificasse quatro lacunas na ARFCO: (a) falta de identidade organizacional, (b) falta de clareza sobre a visão organizacional, isto é, nem todo o corpo funcional tem conhecimento das metas específicas a serem atingidas pela organização, (c) falta de clareza sobre relações entre recompensas, punições, esforço e desempenho, e (d) falta de equidade de oportunidades. O trecho de depoimento transcrito a seguir, ilustra estes resultados:

*A ARFCO pode ser comparada a uma pessoa com múltiplos talentos. Discreta porque lida com a fronteira do conhecimento, polivalente, indecisa, confusa, quase que esquizofrênica. Consegue trabalhar com várias coisas ao mesmo tempo. Ela pode ser comparada a uma pessoa partida, que não tem identidade, não tem integração.*

Efetivamente, não existe na ARFCO um posicionamento estratégico definido. Apesar de tentativas de elaboração de um processo de planejamento, a implantação de qualquer política vem sofrendo descontinuidade com a mudança da liderança, conforme ilustra trecho do depoimento de gerente transcrito a seguir:

*O maior problema da ARFCO é a falta de continuidade. Cada diretoria aparece mudando tudo: a estrutura, o corpo funcional, etc, sem mesmo conhecer o que existe. A ARFCO está sem norte, cada pessoa que entra faz de nós gato e sapato.*

Na ARFCO as estruturas formais favorecem a centralização do poder. Há uma tendência dos líderes adotarem a postura de ‘pai’ que tudo sabe, e age de forma supridora para com os ‘seus’. Os liderados tendem sempre a aguardar as soluções dos líderes. Os liderados acabam transferindo a responsabilidade de seus sucessos e de seus fracassos aos seus superiores, e muitas vezes os liderados preferem que os líderes os tratem de forma diferenciada, personalista, em relação ao grupo. O trecho de depoimento transcrito a seguir, ilustra este resultado:

*Na ARFCO não temos um padrão claro, metas e regras claras. As lideranças precisam oferecer alguns nortes que interessam a sociedade, precisa dar orientação, capacitação para acabar com esta coisa mórbida de reclamar da ARFCO.*

No que diz respeito ao processo decisório, o estilo de gerência da ARFCO oscila entre autoritário coercitivo e o autoritário benevolente, onde as decisões estratégicas são centralizadas na cúpula e o sistema administrativo permite uma delegação apenas de caráter rotineiro, sobrecarregando as chefias, gerando duplicação de esforços, dificultando a iniciativa gerencial e reforçando os aspectos negativos da estrutura burocrática.

Identifica-se na caracterização do estilo decisório da ARFCO pelos grupos entrevistados, congruência no que diz respeito a questões tais como: a cultura de “apagar incêndio”, o casuísmo no processo decisório, a ênfase na tomada de decisão ao invés do aprofundamento nas alternativas e situação problema, a falta de uma cultura de planejamento que alimente uma gestão de conhecimento na escolha das alternativas decisórias, tendência a decisões centralizadas, dificuldade de delegação de autoridade em todos os níveis organizacionais, falta de visão do todo organizacional, atitudes individualistas que, na maioria das vezes, se limitam às suas próprias experiências, conformismo e apego a soluções já testadas.

Nas entrevistas tanto do corpo gerencial quanto das lideranças, observa-se claramente a influência da estrutura feudalizada e verticalizada da ARFCO e de sua cultura fragmentada no estilo decisório. Esta variável afeta a decisão de forma diferente, dependendo do nível organizacional e da situação, oscilando de um modelo analítico/diretivo para um modelo com ênfase mais comportamental, mas quase sempre com um foco no curto prazo.

O processo de comunicação foi muito questionado pelo corpo gerencial e foi o que gerou mais polêmica e interpretações diferenciadas. Foi unanimidade a percepção do grupo de que a comunicação é um “calcanhar de Aquiles” da organização. Eles descreveram este tema com conceitos diversificados. O conceito de “comunicação” foi constantemente confundido com informação e integração. Foi unânime a constatação dos grupos de que a ARFCO dispõe de todos os canais formais de informação e que existia excesso de informação. Mas, gerou conflito a avaliação sobre o timing de respostas aos problemas considerados estratégicos e, também, referentes aos silêncios diante de questões de interesse imediato. O sistema de comunicação reflete e é refletido no processo decisório e, portanto, também pode ser qualificado entre um sistema autoritário coercitivo e autoritário benevolente, onde prevalecem as comunicações verticais descendentes. Este sistema asfixia o processo de comunicação e acoplado a uma estrutura organizacional piramidal centralizada dificulta a flexibilidade, a interdependência e a coordenação do sistema, reforçando as comunicações informais e dando espaço a boatos e informações distorcidas.

Muitos gerentes associaram a comunicação à divisão de espaço físico, propondo “soluções integradoras” através de novas instalações. Os projetos arquitetônicos dos escritórios exemplificam a estrutura hierarquizada, onde os espaços são parâmetros de poder. O trecho de depoimento transcrito a seguir, ilustra estes resultados:

*A informação na ARFCO não flui, o sentimento de orgulho não passa por toda a organização. Há uma falta de padrão e uma falta de comunicação.*

A falta de equidade no sistema de Recursos Humanos, que não reconhece potencial, talentos e esforços diferenciados foi associada a alguns fatores identificados com mais frequência como disfunções na satisfação e motivação dos gerentes: (a) qualidade do ambiente físico, (b) falta de opinião sobre desempenhos e resultados esperados, (c) distorções geradas pelo Sistema de Avaliação de Desempenho, e (d) falta de uma política integrada e contínua de RH que vincule as iniciativas isoladas a um planejamento estruturado de RH a um planejamento estratégico.

Por fim, diagnosticamos também que as relações interpessoais provocam desconfiança e confinam as pessoas em feudos (*clusters*), que reforçam o corporativismo, dificultam o processo de delegação de autoridade e o desenvolvimento da cooperação e do espírito de equipe, conforme ilustra o trecho do depoimento transcrito a seguir:

*No processo de avaliação há uma homogeneização... ranqueamento existe para constar...é tudo baseado numa política de troca de favores alimentado pelo personograma.*

Apesar da existência de subgrupos com culturas diferenciadas, a Metodologia-Q ressalta que existe algum consenso na liderança e entre os funcionários quanto aos valores organizacionais (Tabela 3).

Tabela 3 - Valores em Consenso

<b>Valores em Consenso Liderança</b>	<b>Valores em Consenso Corpo Gerencial</b>
Iniciativa, Negociação, Cooperatividade, Estabilidade emocional, Justiça, Socialmente responsável.	Perspicácia.

Com a análise da Metodologia-Q verificamos a existência de subgrupos (*clusters*) na ARFCO. A liderança formou cinco subgrupos que compartilham da mesma subjetividade. Os valores mais presentes para cada subgrupo estão no quadro a seguir (Tabela 4).

Tabela 4 - Valores Mais Presentes – Subgrupos da Liderança

<b>seis funcionários</b>	<b>cinco funcionários</b>	<b>dois funcionários</b>	<b>um funcionário</b>	<b>dois funcionários</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Dedicação	Visão Estratégica	Flexibilidade	Autoconfiança	Foco em resultado
Foco em realização	Auto-desenvolvimento	Entusiasmo	Comprometimento	Pragmatismo
Individualismo	Pragmatismo	Visão Estratégica	Honestidade	Autoconfiança
Qualidade de vida	Simplicidade	Otimismo	Perseverança	Flexibilidade
Profissionalismo	Competitividade	Transparência	Simplicidade	Resiliente

Os gerentes formaram 9 subgrupos. Os valores mais presentes para cada subgrupo estão no quadro a seguir. O valor ‘Visão Estratégica’ aparece em 4 dos 9 subgrupos e os valores ‘Flexibilidade’ e ‘Resiliente’ aparecem em 3 dos 9 subgrupos. Apesar das diferenças entre os subgrupos, alguns valores são mais percebidos do que outros (Tabela 5).

Tabela 5 - Valores Mais Presentes – Subgrupos do Corpo Gerencial

9 func.	8 func.	6 func.	3 func.	7 func.	4 func.	6 func.	2 func.	5 func.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Polivalência	Visão Estratégica	Visão Estratégica	comprometimento	Perseverança	Auto-desenvolvimento	Flexibilidade	Socialmente responsável	Visão Estratégica
Honestidade	Flexibilidade	Obediência	Qualidade de vida	Resiliente	Visão de conjunto	Foco em resultado	Justiça	Motivação
Resiliente	Transparência	Visão de conjunto	Socialmente responsável	Profissionalismo	Individualismo	Autonomia	Qualidade de vida	Obediência
Flexibilidade	Pragmatismo	Pragmatismo	Otimismo	Otimismo	Inovação	Visão Estratégica	Resiliente	Auto-desenvolvimento
Conciliação	Inovação	Foco em resultado	Comunicação	Individualismo	Polivalência	Comunicação	Estabilidade emocional	Cooperatividade

Analogamente, a liderança formou cinco subgrupos que compartilham da mesma subjetividade para os valores menos presentes, conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Valores Menos Presentes – Subgrupos da Liderança

6 funcionários	5 funcionários	2 funcionários	1 funcionários	2 funcionários
1	2	3	4	5
Visão Estratégica	Polivalência	Obediência	Transparência	Honestidade
Auto-desenvolvimento	Conciliação	Individualismo	Motivação	Qualidade de vida
Liderança visionária	Resiliente	Qualidade de vida	Visão Estratégica	Comprometimento
Inovação	Dedicação	Profissionalismo	Individualismo	Perspicácia
Pragmatismo	Obediência	Ousadia	Comunicação	Profissionalismo

Nos nove subgrupos formados pelos gerentes os valores menos presentes para cada subgrupo estão no quadro a seguir. Os valores ‘Obediência’, ‘Inovação’ e ‘Honestidade’ aparecem em tres dos nove subgrupos. Apesar das diferenças entre os subgrupos, alguns valores são mais percebidos do que outros (Tabela 7).

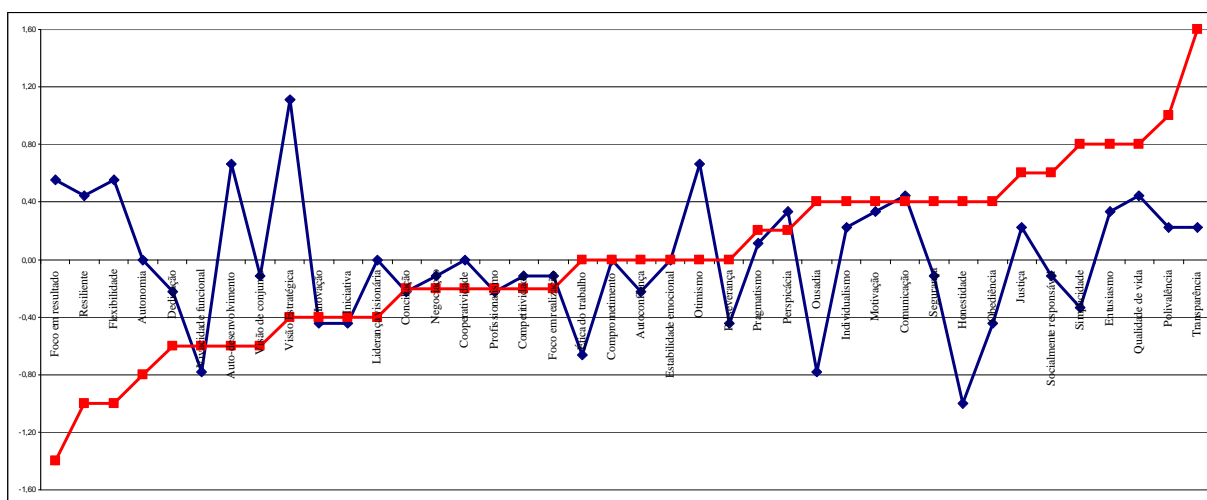
Tabela 7 - Valores Menos Presentes – Subgrupos do Corpo Gerencial

9 func.	8 func.	6 func.	3 func.	7 func.	4 func.	6 func.	2 func.	5 func.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pragmatismo	Obediência	Ousadia	Simplicidade	Comunicação	Obediência	Inovação	Obediência	Honestidade
Ousadia	Comprometimento	Inovação	Perseverança	Justiça	Socialmente responsável	Honestidade	Entusiasmo	Iniciativa
Auto-desenvolvimento	Estabilidade emocional	Flexibilidade	Profissionalismo	Visão Estratégica	Dedicação	Liderança visionária	Comprometimento	Vivacidade funcional
Visão de conjunto	Profissionalismo	Perseverança	Dedicação	Obediência	Ética do trabalho	Simplicidade	Inovação	Competitividade
Autoconfiança	Conciliação	Vivacidade funcional	Polivalência	Auto-desenvolvimento	Pragmatismo	Individualismo	Honestidade	Socialmente responsável

Comparando os resultados dos subgrupos da liderança com os subgrupos dos gerentes de forma subjetiva, podemos observar os valores mais e menos semelhantes entre os dois grupos, assim como, os valores mais e menos percebidos por cada um dos grupos.

Dos valores mais e menos percebidos por cada um dos grupos, existem valores pouco percebidos pela liderança e muito percebidos pelos gerentes (lado esquerdo do Gráfico 2) e outros muito percebidos pela liderança e pouco percebidos pelos gerentes (lado direito do Gráfico 2), conforme detalhado a seguir. Na Tabela 8 são apresentados os principais valores mais ou menos percebidos do Gráfico 2.

Gráfico 2 - Análise da Subjetividade – Comparação Liderança com Corpo Gerencial



● Liderança  
● Corpo Gerencial

Legenda dos gráficos 2, 3 e 4 da esquerda para a direita: Foco em resultado; Resiliência; Flexibilidade; Autonomia; Dedicação; Vivacidade funcional; Autodesenvolvimento; Visão de conjunto; Visão Estratégica; Inovação; Iniciativa; Liderança visionária; Conciliação; Negociação; Cooperatividade; Profissionalismo; Competitividade; Foco em realização; Ética do trabalho; Comprometimento; Autoconfiança; Estabilidade emocional; Otimismo; Perseverança; Pragmatismo; Perspicácia; Ousadia; Individualismo; Motivação; Comunicação; Segurança; Honestidade; Obediência; Justiça; Socialmente responsável; Simplicidade; Entusiasmo; Qualidade de vida; Polivalência; Transparência.

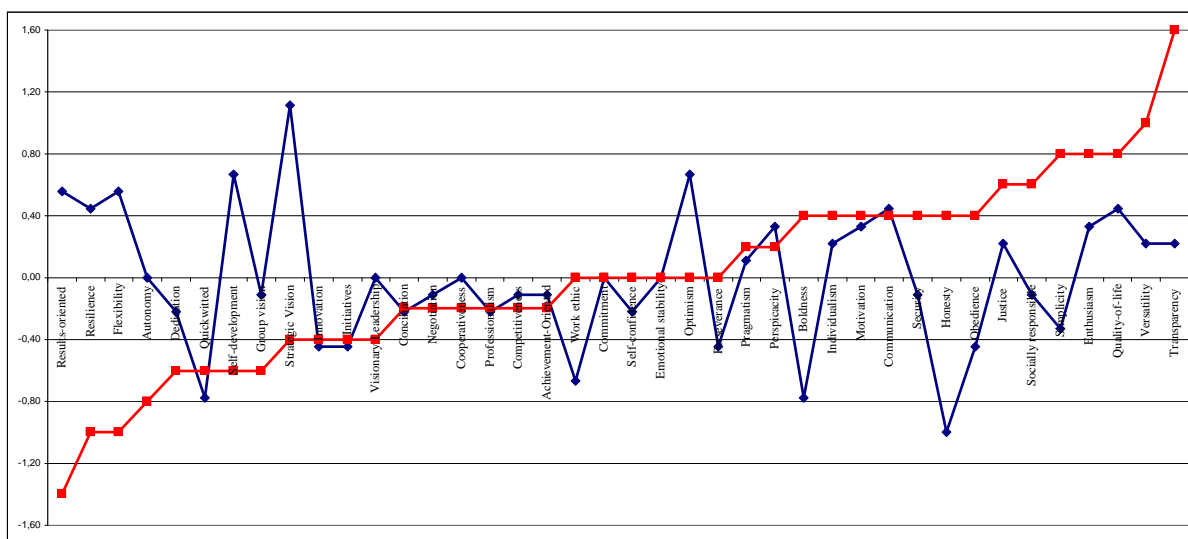


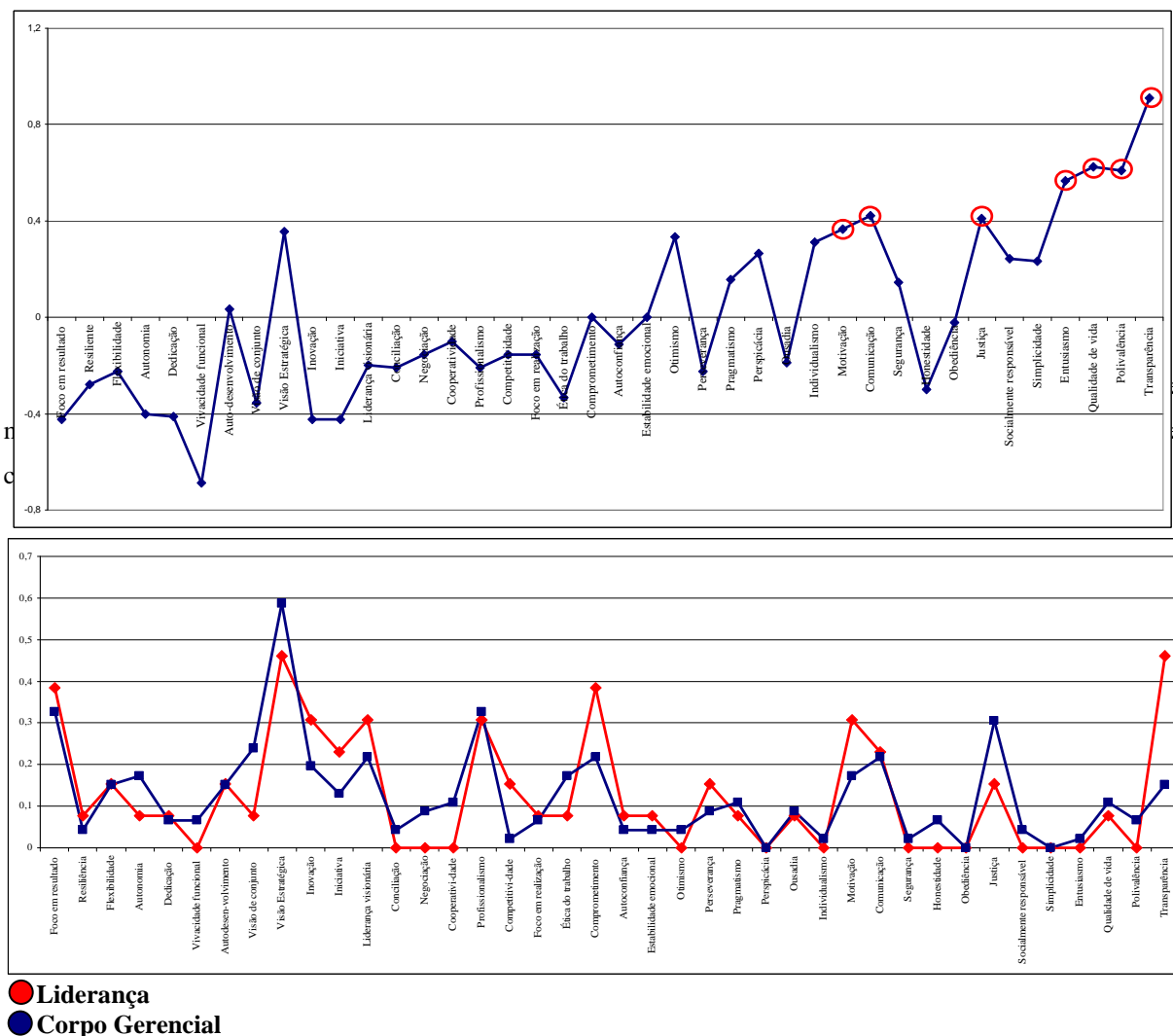
Tabela 8 – Valores Pouco e Muito Percebidos

<b>Pouco percebidos Liderança</b> <b>Muito percebidos Corpo Gerencial</b>	<b>Muito percebidos liderança</b> <b>Pouco percebidos Corpo Gerencial</b>
Foco em resultado, Resiliente, Flexibilidade, Autoconfiança, Auto-desenvolvimento, Visão Estratégica, Otimismo.	Ousadia, Honestidade, Simplicidade, Polivalência, Transparência.

Resumindo as análises, a cultura organizacional da ARFCO atual é predominantemente fragmentada, haja vista o número de subgrupos que se formaram, especialmente entre a liderança da empresa. Em função da fragmentação da organização os gerentes também apresentaram múltiplas subculturas. Em função desse resultado fragmentado o resultado final apresentou alguns valores organizacionais como predominantes no imaginário coletivo (Gráfico 3): ‘Transparência’, ‘Polivalência’, ‘Qualidade de Vida’, ‘Justiça’, ‘Comunicação’ e ‘Motivação’.



Gráfico 4 - Valores Desejados – Comparação Liderança com Funcionários



Há um forte alinhamento cultural entre a liderança e o corpo gerencial, quando desejam a priorização de ‘Visão Estratégica’, ‘Profissionalismo’, ‘Comunicação’ e ‘Foco em Resultado’.

Além destes quatro valores que caracterizam a ARFCO desejada pelo grupo, temos outros três valores que são almejados: ‘Comprometimento’ para o grupo da liderança e ‘Justiça’ e ‘Autonomia’ para o grupo de gerentes.

Na comparação dos valores diagnosticados (mais e menos presentes), nos dois grupos (liderança e corpo gerencial), com os valores desejados, é possível perceber que a busca de ‘Visão estratégica’ e ‘Foco em resultado’ cria uma lacuna que precisa ser gerenciada no processo de mudança organizacional (Tabelas 9). Os dois valores são considerados pelos dois grupos como desejados para a ARFCO futura, e pouco presentes na ARFCO atual (Tabela 10).

Tabela 9 – Valores Mais Presentes e Menos Presentes

	Valores Mais Presentes	Valores Menos Presentes
<b>Liderança</b>	Individualismo, Dedicção, Resiliência, Polivalência, Obediência, Comprometimento, Foco em realização.	Visão estratégica, Autodesenvolvimento, Transparência, Foco em resultado.
<b>Corpo Gerencial</b>	Comprometimento, Flexibilidade, Resiliência, Simplicidade, Obediência, Entusiasmo, Perseverança, Profissionalismo, Inovação.	Visão estratégica, Foco em resultado, Comunicação, Autonomia.
<b>Liderança e Corpo Gerencial</b>	Comprometimento, Obediência, Resiliência.	Visão estratégica, Foco em resultado.

Tabela 10 – Valores Desejados

Valores Desejados Liderança	Valores Desejados Corpo Gerencial	Valores Desejados Liderança e Corpo Gerencial
Comprometimento, Visão Estratégica, Profissionalismo, Comunicação, Foco em Resultado	Justiça, Autonomia, Visão Estratégica, Profissionalismo, Comunicação, Foco em Resultado	Visão Estratégica, Foco em Resultado, Profissionalismo, Comunicação

O alinhamento cultural dos valores desejados pelos dois grupos: liderança e corpo gerencial, (Visão Estratégica, Foco em Resultado, Profissionalismo, Comunicação) favorecerá a transformação organizacional-

## 5 CONCLUSÃO

A análise do alinhamento cultural da ARFCO fortaleceu a nossa premissa de que a concordância cultural favorece o desempenho e a eficácia organizacional e contribui para resgatar a importância do tema na literatura organizacional.

Verificamos que a cultura organizacional da ARFCO é predominantemente fragmentada. A existência de concordância cultural entre as subculturas da liderança e do corpo gerencial, no que diz respeito aos valores desejados, nos oferece *insights* para intuir que este alinhamento na ARFCO é possível, desde que as diferenças das percepções atuais sejam minoradas.

Os resultados desta pesquisa são consistentes com os estudos que abordam o tema e reforçam as conclusões de que o alinhamento cultural auxilia o indivíduo a focar em atividades que beneficiam a organização com um todo, e não apenas naquelas de interesse próprio. (GE et al., 2010; YU-CHEN, 2012; ZOGHBI-MANRIQUE DE LARA; 2008).

Neste trabalho reconhecemos as limitações que as inúmeras formas de conceituar, mensurar, calcular e operacionalizar o alinhamento cultural e seus elementos impõem aos estudos do tema, oferecendo um caminho metodológico que embora não permita uma generalização científica, enriqueça a discussão das questões teóricas.

Apesar da busca pelo alinhamento cultural ser desejável na maioria das organizações, a preocupação de que não se perca a diversidade de idéias e perspectivas tão necessárias ao ambiente empresarial competitivo atual, nos leva a sugerir pesquisas futuras na linha dos estudos de Lopez e Babin (2009); Iplik e outros (2011); Annelies e outros (2011); Amos e outros (2008) e Spanjol e outros (2013) para que o alinhamento indivíduo-organização na ARFCO ocorra de forma a capitalizar as diferenças individuais ao mesmo tempo em que

favoreça o comprometimento, a satisfação, e a qualidade das trocas interpessoais dos colaboradores da ARFCO com uma melhor governança, transparência, profissionalismo e comunicação organizacional.

Nesse caso, a cultura como controle social tornar-se-ia uma ferramenta para motivar pessoas a atingir os objetivos da organização sem anular suas características de adaptabilidade e criatividade, reproduzindo o clima ético e a cidadania organizacional enfatizada nos trabalhos de Ruiz-Palomino e Martínez-Canãas (2013), Kleine (2014), Larson e outros (2013) e Goffee e Jones (2013).

---

Artigo submetido para avaliação em 15/08/2013 e aceito para publicação em 27/07/2014

---

## REFERÊNCIAS

ADKINS, C.L.; RAVLIN, E. C.; MEGLINO, B. M. Value Congruence between Co-workers and its Relationship to Work Outcomes. **Group & Organization Management**, v. 21, n. 4, 1996.

AGLE, B.R.; CALDWELL, C. B. Understanding Research on Values in Business: a level of analysis framework. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 326-987, 1999.

ALTMAN, Y. Towards a Cultural Typology of European Work Values and Work Organization. **Innovation in Social Sciences Research**, v.5, n.1, 1992.

AMOS, E. A.; WEATHINGTON, B. L.. An analysis of the relation between Employee-Organization value congruence and employee attitudes. **Journal of Psychology**, 142(6),615-632,2008.

ANNELIES E.M.; VAN VIANEN, C. S.; CHUANG,A. Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 6, p. 906-926, aug. 2011

ASKANSASY, N. M.; BROADFOOT, L. E.; FALKUS, S. **Questionnaire measures of organizational culture**. Handbook of Organisational Culture and Climate. Thousand Oaks: Sage, p. 1-18, 2000.

BALLOUT, H.I. Career success: the effects of human capital, person-environment fit and organizational support, **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 8, p. 741-65, 2007

BHARGAVA, S.; MATHUR, R. An empirical study on transforming 21st century organizations through values. **Anais da 8th Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values**, 2002.

BLOCK, J. **The Q-sort Method in Personality Assessment and Psychiatric Research**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1978.

BOISNIER, A.; CHATMAN, J. A. The role of subcultures in agile organizations. In: Peterson, R.; Mannix, E. (Eds.), **Leading and managing people in dynamic organizations**. Mahwah, NJ: Earlbaum, p. 87-112. 2003.

BROWN, S.R., Q-technique and method. In: W.D.A.L.-B. Berry, M.S. (Ed.) **New tools for Social Scientists**. Beverly Hills, CA: Sage, 1986.

CABLE D. M.; JUDGE, T. A. Person-organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 67, n. 3, 1996.

\_\_\_\_\_; PARSONS, C.K. Socialization Tactics and Person-organization Fit. **Personnel Psychology**, v. 54, p. 1-23, 2001.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organisational Culture**: based on the competing values framework. Addison-Wesley Publishing, 1999

CHATMAN, J. A. Matching People and Organizations: selection and socialization in public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, 1991.

\_\_\_\_\_; FLYNN, E. J. The influence of demographic heterogeneity in the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 956-974. 2001.

\_\_\_\_\_; JEHN, K. Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 522-553, 1994.

CHEN, C.V.H.; LEE, H.M.; YEH, Y.J.Y., "The antecedent and consequence of person-organization fit: ingratiation, similarity, hiring recommendations and job offer". **International Journal of Selection and Assessment**, v. 16, n. 3, p. 210-219, 2008.

CISNE, M. C. F. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.

COOPER-THOMAS, H.D.; VIANEN, A.V.; ANDERSON, N. Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.13, n.1, p. 52-78, 2004.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, 2001.

DENISON, D. R. Corporate Culture and Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science**, v. 6, n. 2, p. 204-223, 1984.

\_\_\_\_\_; MISHRA, A.K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, v. 6, n. 2, p.204-223, 1995.

DISKIENĖ, D.; GOŠTAUTAS, V.; A fit between individual and organizational values and its implications for employees' job satisfaction and performance. **Ekonomika (Economics)**, v. 92, n. 2, 2013.

EDWARDS, J. R. The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: critique and a proposed alternative. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 58, p. 51-100, 1994.

ELDRIDGE, J.; CROMBIE, A. **Sociology of Organizations**. London: George Allen and Unwin, 1974.

ELFENBEIN, H. A.; O'REILLY III, C. A. Fitting In: the effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. **Group Organization Management**, v. 32, 2007.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELIZUR, D.; BORG, I.; HUNT, R.; BECK, I. M. The structure of work values. **Journal of Organizational Behavior**, v. 12, n. 1, p. 21-38, 1991.

ENZ, C. A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 2, 1988.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C.; **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271-280. 2002.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

GOFFEE, R.; JONES, G.. Creating the best workplace on earth. **Harvard Business Review**, 98-106, 2013

HANDY, C.B. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HATCH, M. J. The Dynamics of Organizational Culture. **Academy of Management Journal**, v. 18, p. 657-693, 1993.

HAZARI, S. Perceptions of End-Users on the Requirements in Personal Firewall Software: An Exploratory Study. **Journal of Organizational and End User Computing**, v. 17, n. 3, p. 47-65, 2005.

HILAL, V. G. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: international differences in work-related values**. Londos: Sage Publications, 1984.

\_\_\_\_\_; **Cultures and Organizations. Software of the Mind**. Cambridge, Great Britain: McGraw-Hill Book Company, 1991.

\_\_\_\_\_; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

HOFFMAN, B.J.; WOEHR, D.J., "A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 3, p. 389-99, 2006.

HOWARD, L.W. Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 6, n. 3, p.231-250, 1998.

HUANG, M.-P., Fitting in organizational values. The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes, **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 1, p. 35-49, 2005.

IGO, T.; SKITMORE, M. Diagnosing the Organizational Culture of an Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework. **Construction Innovation**, v. 6, p. 121-139, 2006.

INKPEN, A. C.; CURRALL, S. C. The nature, antecedents and consequences of joint venture trust. **Journal of International Management**, v. 4, n. 1, 1998.

IPLIK, F.N.; KILIC,K.C.; YALCIN, A.; The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 5, p. 644-661, 2011.

JEHN, K. A.; MANNIX, E. A. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. **Academy of Management Journal**. v. 44, p. 238-251, 2001.

JEMINSON, D. B.; SITKIN, S. B. Corporate acquisitions: a process perspective. **The Academy of Journal Review**, v. 11, n. 1, 1986.

KABANOFF, B. and DALY, J. Espoused values of organizations. **Australian Journal of Management**, v. 27, 2002.

KLEINE, S.A.B, **Organizational Fit and Job Satisfaction:employee and senior executive views on culture**, A Dissertation Proposal Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University,January 2014

KLENKE, K. Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 1, 2005.

KIM, S., Does person-organization fit matter in the public sector ? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes, **Public Administration Review**, v. 72, n. 6, p. 830-840, 2012.

KOENE, C. J. Tests and professional ethics and values in European psychologists. **European Journal of Psychological Assessment**. v. 13, 1997.

KRISTOF, A. L. Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. **Personnel Psychology**. v. 49, p. 1–49, 1996.

KRISTOF-BROWN, A.L., ZIMMERMAN, R.D. AND JOHNSON, E.C., Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, **Personnel Psychology**, v. 58, p. 281-342, 2005.

LARSON, M.D; NORMAN,S.M.;HUGS,L.W.;AVETY,J.B. Psychological capital: a new lens for Understanding employee fit and attitudes. **International Journal of Leadership Studies**, v. 8, n. 1, 32-48, 2013

LAUVER, K. J.; KRISTOF-BROWN, A. Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-job Fit and Person-Organization Fit. **Journal of Vocational Behavior**, v. 59, p. 454-470, 2001.

LEE, S.K.J.; YU, K. Corporate Culture and Organizational Performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 4, 2004.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. **Novos Empreendedores nas Escolas Técnicas**. Módulo 1: O empreendedor. São Paulo: Instituto Uniemp, 1996.

LOPEZ, T.B.; BABIN, B.J., “Perceptions of ethical work climate and person-organization fit among retail employees in Japan and the US: A cross-cultural scale validation”, **Journal of Business Research**, v. 62, p. 594-600, 2009.

LOUIS, M. R. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, 1980.

MALUFE, J.R.; GATTI, B.A. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2. ed. Medidas na Pesquisa Social. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1987. (v. 2).

MARTINSUO, M. Belief Systems and Management by Values in Organizations. In: Lillrank, P.; Forssén, M. (Ed.) **Managing for Knowledge, Perspectives and Prospects**. Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organizational Psychology Working papers n. XX. Espoo, Finland: Helsinki, 1998.

MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R. Organisational culture and quality improvement. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 21, p. 302–326, 2001.

MEGLINO, B. M.; RAVLIN, E. C. Individual values in organizations: concepts, controversies and research. **Journal of Management**, v. 24, n. 3, 1998.

MICHAILOVA, S.; HUTCHINGS, K. National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, 2006.



MICHAEL, A. E. Investigating relationships between person-environment fit, job Satisfaction and turnover intentions in Cyprus. **Proceedings of the Northeast Business & Economics Association**, 125-129, 2009.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 2. ed. Prentice-Hall, 1991.

NEIVA, E. R. **Percepção de Mudança Individual e Organizacional**: o papel das atitudes e das características organizacionais. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília: Brasília, 2004.

NOGUEIRA, E. E. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Identidade Organizacional – a Importância dos Valores e Crenças**: Estudo de Caso em uma Organização Extinta por Incorporação. Atibaia (SP): Congresso da EnANPAD, 2003.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, p. 487-516, 1991.

OSTROFF, C.; SHIN, Y.; KINICKI, A.J. , Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 6, p. 591-623, 2005.

PAPAVERO, E.M., "Assessing the relationships between person-organization fit, moral philosophy, and the motivation to lead", paper presented at the 1st Global e-Conference on Fit, 19-21 November, available at: [www.fitconference.com](http://www.fitconference.com), 2007.

PETERS, T. J.; WATERMAN Jr., R. H. **Vencendo a Crise**. São Paulo: Harbra, 1986.

PICCOLI, B. Counterproductive work behaviours: Clarify the role of job dissatisfaction and organizational injustice as attitudinal predictors. **International Journal of Business Research**, v. 13, n. 4, p. 91-98, 2013.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. New York: Free Press, 1973.

ROSENBAUM, M.S.; OSTROM, A.L.; KUNTZE, R. Loyalty programs and a sense of community. **The Journal of Services Marketing**, v. 9, n. 4, p. 222-34, 2005.

RUIZ-PALOMINO, P.; MARTÍNEZ-CANˆAS, R., Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: the moderating and mediating role of person-organization fit. **Journal of Business Ethics**, February, p. 1-14, 2013

SAKO, M. Does Trust Improve Business Performance? IN: LANE, C.; BACKMANN, R. **Trust within and between organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

SANTOS, L.D. dos; AMARAL, L. Estudos Delphi com Q-Sort sobre a web: a sua utilização em sistemas de informação. In: CONFERÊNCIA DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 5, Lisboa, 2004. **Anais... CAPSI 2004**: actas da 5ª conferência. Disponível em CD-ROM.

SARROS, J.C.; GRAY, J.; DENSTEN, I.L.; COOPER, B. The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. **Australian Journal of Management**, v.30, n.1, p.159-182, 2005.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

\_\_\_\_\_. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHNEIDER, B. The People Make the Place. **Personnel Psychology**, v. 40, 1987.

SCHNEIDER, W.E. **Uma Alternativa à Reengenharia**: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 53, 1987.

SITKIN, S. B.; ROTH, N. L. Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. **Organization Science**, v. 4, n. 3, 1993.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, 1983.

SPANJOL, J., TAM, L.; TAM, V. . Employee-employer congruence in environmental Values: Effects on employee creativity and job satisfaction. **American Marketing Association**, Winter, p. 51-52, 2013

TAMAYO, A. **Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais**. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v. 23, n. especial, p. 017-024, 2007.

\_\_\_\_\_.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. **Inventário de Valores Organizacionais**. Estudos de Psicologia, v. 5, n. 2, p. 289-315, maio/ago.2000.

TEERIKANGAS, S.; LAAMANEN, T. **Dealing with Cultural and Structural Diversity in Cross-border R&D Centre Acquisitions**. European International Business Academy, 28th Annual Conference, Athens, Greece, p. 8-10, December 2002.

TOMEI, P.A.; RUSSO, G.M. Práticas metodológicas em administração: o caso da utilização da Metodologia-Q como ferramenta para pesquisa e diagnóstico da cultura organizacional, **Revista de Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro v. 14 no 1 p. 9–37 jan fev mar, 2013

\_\_\_\_\_.BOTTINO, C. F. A. **Cultura Empreendedora**. Rio de Janeiro: Office-Book, 2008.

TRICE, H.M.; BEYER, J. M. Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, 1984.

TROMPENAARS, F. **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**. London: The Economist Press, 1993.

VANDENBERGHE, C. Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, n. 2, p.175-184, 1999

VAN MAANEN, J. E.; SCHEIN, E. H. Towards the Theory of Organizational Socialization. In: STAW, B. **Research in Organizational Behaviour**. Greenwich: JAI Press, 1979. (v. 1)

VAN VUUREN, M.; VELDKAMP, B.P.; DE JONG, M.D.; SEYDEL, E.R., The congruence of actual and perceived person-organization fit. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 10, p. 1736-1747, 2007.

VIEIRA DE MELO, M. B. F. "Cultura organizacional - fator determinante para a segurança e saúde no trabalho em empresas construtoras". **Sistemas & Gestão**. v. 7, p. 620-627, 2012.

WERBEL, J.D.; DEMARIE, S.M., "Aligning strategic human resource management and person-environment fit", **Human Resource Management Review**, v. 15, n. 2, p. 247-262, 2005.

WINDSOR, C.A.; ASHKANASY, N.M. Auditor Independence Decision Making: The Role of Organization Culture Perceptions. **Behavioral Research in Accounting**, v. 8, p. 80-97, 1996.

YU-CHEN, W., "Person-organization fit and organizational citizenship behavior: time perspective". **Journal of Management & Organization**, v. 18, n. 6, p. 833-844 2012.

YU, K. Y. T., A Motivational Model of P-E Fit: Exploring the Psychological Experience Underlying Antecedents of P-E Fit, <http://www.fitconference.com>, 2009.

ZOGHBI-MANRIQUE DE LARA, P., Should faith and hope be included in the employees' agenda? Linking P-O fit and citizenship behaviour. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 1, p. 73-88, 2008.