



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Mestrado em Marketing

*Vantagens Competitivas em Serviços:
O Caso da Cultura Empresarial*

Luís Filipe Mestre Rita

Orientação: Professora Doutor José Manuel Cristóvão Veríssimo

Júri: Professora Doutora Helena do Carmo Milagre Martins
Gonçalves, professora auxiliar do Instituto Superior de
Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Prof. Doutor José Manuel Cristóvão Veríssimo,
Professor Auxiliar, do Instituto Superior de Economia e
Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Mestre Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares,
assistente convidada do Instituto Superior de Economia
e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Outubro / 2011

RESUMO

Embora seja vista como um conceito vago, abstracto, e pouco relacionado com a performance do negócio, a cultura organizacional é uma vantagem competitiva importante para as organizações. Esta influencia a actividade dos colaboradores, os relacionamentos entre estes e a estratégia da organização, sendo principalmente influenciada pela liderança. Este estudo, pretende em primeiro lugar, perceber quais os tipos de cultura existentes e as suas características. Posteriormente analisa a cultura existente num serviço onde a satisfação dos colaboradores é elevada, tentando descobrir as suas características e o seu modo de funcionamento. Utilizou-se uma metodologia de pesquisa quantitativa, através da aplicação de um questionário a uma amostra não probabilística, por conveniência, composta por diversos funcionários de uma empresa de serviços Portuguesa, com níveis elevados de satisfação dos colaboradores. Os resultados obtidos mostram que a cultura dominante é a adocrática, seguida da cultura de clã, realçando o papel da autonomia, liberdade e espírito de equipa. Concluiu-se também que a partilha do mesmo tipo de cultura por vários níveis hierárquicos é um factor importante, uma vez que sugere uma boa comunicação interna sobre quais são os valores e objectivos pretendidos.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional, Vantagem competitiva sustentável, clima organizacional

ABSTRACT

Although is still seen as a somewhat unclear notion, intangible, and unrelated to the business performance, corporate culture is in fact an important competitive advantage to the organizations. Corporate culture influences not only the corporate strategy, but also personnel activity and the relations between them, being influenced by their leadership. In the first place this study intends to understand what the existing types of culture and their characteristics are. After that, analyzes the corporate culture present on service companies with high ratings of worker's satisfaction, trying to figure out its characteristics and it's way of work. Quantitative data was gathered from a questionnaire of a non-probabilistic and convenience sample, composed by employees of one of the Portuguese service companies with the highest levels of employee satisfaction. The results revealed that the adocratic culture was the most dominant, followed by the clan culture, which emphasizes the roll of autonomy, freedom and team spirit. Besides that, we concluded that it's very important that the different hierarchy levels share the same type of culture, as it is a sign of a good internal communication of the expected values and goals for the organization.

KEY WORDS: Corporate Culture, Sustainable competitive advantage, Corporate climate

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Introdução.....	8
1.2. Enquadramento do Tema.....	8
1.3. Objectivos.....	9
1.4. Metodologia	10
1.5. Organização da Tese	10
2. REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1. Introdução.....	12
2.2. Vantagens Competitivas Sustentáveis	12
2.3. Cultura Organizacional	14
2.3.1. Antecedentes da Cultura Organizacional	17
2.3.2. Força das Culturas	18
2.4. Desenvolvimento da Cultura Organizacional.....	19
2.5. Mudanças na Cultura Organizacional	20
2.6. Clima vs. Cultura Organizacional	23
2.7. Tipos de Cultura Organizacional.....	24
2.8. Conclusão	27
3. MODELO DE PESQUISA	28
3.1. Introdução.....	28
3.2. Modelo teórico adoptado	28
3.3. Definição do problema, dos objectivos e hipóteses.....	30
3.4. Conclusão	35
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	36

4.1. Introdução.....	36
4.2. Metodologia quantitativa.....	36
4.3. Elaboração do questionário.....	37
4.4. Caracterização da amostra.....	38
4.5. Caracterização da empresa	41
4.6. Recolha de dados	42
4.7. Mensuração e escalas	43
4.8. Tratamento e análise de dados.....	44
4.9. Conclusão	45
5. ANÁLISE EMPIRICA.....	46
5.1. Introdução.....	46
5.2. Análise descritiva.....	46
5.2.1. Caracterização da Cultura Organizacional	46
5.2.2. Análise da Congruência da Cultura	48
5.2.3. Análise da Força da Cultura	50
5.3. Análise de Variância	50
5.5. Conclusão	54
6. CONCLUSÃO.....	55
6.1. Introdução.....	55
6.2. Factores determinantes da cultura organizacional nos serviços de topo	55
6.2.1. Objectivo 1: Identificar a cultura organizacional existente nesta empresa	55
6.2.2. Objectivo 2: Avaliar a força e a congruência da cultura existente	56
6.2.3. Objectivo 3: Identificar a variação da cultura em relação aos níveis hierárquicos e à antiguidade dos colaboradores na função.....	58
6.3. Contribuição para a teoria	60
6.4. Contribuição para a gestão.....	60
6.5. Limitações	61
6.6. Recomendações para pesquisas futuras	63

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
Anexo 1 – Questionário	68

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1: Distribuição dos inquiridos por género, idade, habilitações literárias.....	39
Tabela 4.2: Antiguidade na Função.....	40
Tabela 4.3: Níveis Hierárquicos e Funções na Empresa	40
Tabela 4.4: Caracterização da Performance em Relação à Concorrência Directa	42
Tabela 5.1: Cultura Organizacional Global.....	47
Tabela 5.2: Cultura Organizacional por Atributo.....	49
Tabela 5.3: Comparação da Cultura Organizacional com o Nível Hierárquico.....	51
Tabela 5.4: Comparação da Cultura Organizacional com a Antiguidade na Função.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Tipos de Cultura Organizacional	29
Figura 3.2: Modelo de Pesquisa	34
Figura 5.3: Cultura Organizacional Global	47
Figura 5.4: Comparação da Cultura Organizacional com o Nível Hierárquico	52
Figura 5.5: Comparação da Cultura Organizacional Com a Antiguidade na Função	53

1. INTRODUÇÃO

1.1.Introdução

Neste capítulo é introduzido o tema da presente investigação, com base na revisão da literatura efectuada. Serão também apresentados os objectivos do estudo e as hipóteses a testar, bem como a metodologia a utilizar. Por fim será apresentada a estrutura da tese.

1.2.Enquadramento do Tema

O sector dos serviços ganha cada vez mais importância no contexto económico e social actual. Em 2005 o peso do sector dos serviços no PIB Português era já de aproximadamente 67%. Sendo igualmente alto na maioria dos países europeus, Estados Unidos e Japão, e estando em forte crescimento nos países em rápido desenvolvimento como é o caso da Índia e da China. Uma vez que já ultrapassou largamente os sectores da agricultura e indústria, podemos concluir que os serviços são o sector económico mais importante na economia actual. Isto, faz com que seja bastante importante e útil recolher o máximo de informações e conhecimento sobre este sector.

Por outro lado, a cultura organizacional é um importante factor que influencia a actividade e performance de uma empresa, indo desde a eficácia da liderança à estratégia do negócio, até à base do planeamento do negócio (Want, 2003). Segundo Hesselink e Assem (2002) as pessoas criam um sentimento de compromisso para com os objectivos de uma organização quando se identificam com esses objectivos. Os valores e crenças partilhados que constituem uma cultura ajudam a gerar tal identificação e ligação, e o sentimento de compromisso criado faz com que as pessoas, ao tomarem decisões e agirem, tenham em conta o impacto destas na organização.

No entanto, a cultura organizacional ainda é vista como algo vago, como um conceito abstracto, e algo desconectado da performance do negócio. Isto faz com que as

companhias não se interessem por medir, gerir ou desenvolver as suas culturas (Want, 2003).

Diferentes tipos de cultura foram identificados em alguns estudos (Schein, 1984; Cameron e Freeman, 1991; Deshpandé et al., 1993; Denison e Mishra, 1995; Want, 2003), desde culturas mais voltadas para dentro e com processos de trabalho mais mecânicos e burocráticos como a cultura hierárquica, a outras igualmente focadas internamente mas com maior liberdade de acção por parte dos trabalhadores como a cultura de clã, ou por fim culturas mais voltadas para o exterior com processos mais mecânicos ou mais livres como é o caso da cultura de mercado e adocracia, respectivamente.

Cada tipo de cultura vai provocar diferentes efeitos no modo de funcionar de uma empresa e conseqüentemente nos seus resultados. No entanto os diferentes tipos de cultura por vezes adequam-se melhor a um tipo de indústria, ou serviço do que a outro (Wines e Hamilton, 2009), o que faz com que no geral não se possa identificar apenas um tipo de cultura como sendo o mais eficaz para todos os sectores e empresas, mas em vez disso se deva ir à procura da cultura que se adequa melhor a um determinado tipo de sector de actividade e a uma determinada empresa.

1.3.Objectivos

Tendo isto em conta, o objectivo deste estudo é então descobrir qual o tipo de cultura característica de um serviço com níveis altos de satisfação dos funcionários, e como é que esta influencia a actividade da empresa.

A questão de pesquisa deste estudo é a seguinte:

“Qual o tipo de cultura existente nos melhores serviços para trabalhar?”

Os objectivos deste estudo serão:

Objectivo 1 – Identificar a cultura organizacional existente nesta empresa

Objectivo 2 – Avaliar a força e a congruência da cultura existente

Objectivo 3 – Identificar a variação da cultura em relação aos níveis hierárquicos e à antiguidade na função

1.4. Metodologia

Face ao problema, objectivos definidos e às hipóteses enunciadas, o trabalho empírico teve por base uma metodologia quantitativa, recorrendo a questionários aplicados através da técnica de amostragem não probabilística. Os questionários foram aplicados a uma empresa de serviços, presente na lista das melhores empresas para trabalhar da revista exame (2010).

O objectivo da análise de dados é identificar o tipo de cultura organizacional existente neste serviço. Para tal, tomou-se por base o modelo teórico sobre cultura organizacional utilizado por Cameron e Freeman (1991) e Deshpandé et. al (1993). Este permite de um modo simples e rápido determinar a cultura existente numa organização, através de um inquérito com questões que contêm cenários construídos, onde o inquirido só terá de indicar o grau de concordância destes com as características da sua organização.

1.5. Organização da Tese

A presente tese encontra-se organizada e estruturada em seis capítulos.

No Capítulo 2 é apresentada uma revisão actualizada da literatura acerca da cultura organizacional, enquadrando-a em primeiro lugar como uma vantagem competitiva sustentável, passando-se em seguida para a definição dos principais conceitos relacionados com este tema. Estes incluem as origens e a relevância do tema, a

definição de cultura organizacional, como é que esta surge e se desenvolve, e a sua comparação com o conceito de clima organizacional. Finaliza-se o capítulo com a definição dos diferentes tipos de cultura, que servirão de base para o estudo.

No Capítulo 3 é formulado o modelo teórico que decorre da revisão da literatura e no âmbito do problema identificado, e são apresentadas as hipóteses do estudo.

No Capítulo 4 é identificada a metodologia utilizada, que abrange o processo de recolha de dados, a descrição da amostra, o desenvolvimento dos questionários e a definição das escalas.

No Capítulo 5 é efectuada a análise empírica dos dados recolhidos. Através da utilização de testes estatísticos determinam-se empiricamente as características culturais das empresas estudadas.

No Capítulo 6 são apresentadas as conclusões do estudo, os contributos para a teoria e para a gestão, finalizando com a descrição das limitações e com as recomendações para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

Este capítulo contém a revisão de literatura realizada sobre a cultura organizacional como uma vantagem competitiva sustentável. Em primeiro lugar é abordada a importância das vantagens competitivas e explicado como é que a cultura organizacional pode ser uma. É explicado o conceito de cultura organizacional, apresentada uma pequena história da sua investigação, explica-se como é que esta se desenvolve e aparece, como é que pode ser alterada e o quão forte ou fraca pode ser. De seguida o conceito de cultura organizacional é comparado com o de clima organizacional e são assinaladas as distinções. No final, são apresentados os tipos de cultura existentes, que servirão de base para este estudo.

2.2. Vantagens Competitivas Sustentáveis

Para alcançarem uma melhor performance, as organizações devem ser capazes de criar vantagens competitivas sustentáveis que lhes permitam obter uma boa performance no longo prazo e superar a concorrência. Estas vantagens competitivas sustentáveis, segundo Ghemawat (1986), dividem-se em três categorias: a dimensão que uma empresa tem num mercado alvo; o acesso superior aos recursos e aos clientes; e por último, as limitações que a concorrência tem quanto às suas opções. Uma organização, não só pode conter várias destas vantagens ao mesmo tempo, como deve trabalhar para que isso aconteça.

Para que uma vantagem competitiva seja criada, a organização deve possuir activos e competências únicos (Aaker, 1989; Bharadwaj et al., 1993; Day e Wensley, 1988) e difíceis de copiar por parte da concorrência (Baghai et al., 1999; Barney, 1991; Pfeffer, 1994). Estes activos e competências podem ser físicos ou intangíveis e incluem as redes

de distribuição, propriedade intelectual, marcas e reputações, informação acerca dos consumidores e a cultura organizacional (Baghai et al., 1999; Hall, 1993). De acordo com Day e Wensley, (1988), activos superiores são os recursos tangíveis que permitem à organização ter vantagem sobre a concorrência, enquanto que as competências superiores são as capacidades distintas dos colaboradores, assim como dos fornecedores, conselheiros e distribuidores (Hall, 1993), que permitem à organização retirar vantagens competitivas dos activos. No entanto esta definição está um pouco incompleta pois os activos podem também ser intangíveis. Os direitos sobre propriedade intelectual como as patentes, marcas registadas e direitos de autor (Hall, 1993) são exemplos de activos intangíveis.

Segundo Fahy (1996) para que uma organização crie uma vantagem competitiva, têm de existir várias condições. Em primeiro lugar os activos e competências têm de ser valiosos, têm de permitir à organização criar ou implementar estratégias que melhorem a sua eficácia e eficiência (Barney, 1991). Em segundo lugar, os activos e competências têm de ser raros, pois se estes forem detidos por vários concorrentes deixam de ser uma vantagem competitiva. Outra condição é a de que os activos e competências não possam ser facilmente trocados, caso isto não aconteça, a vantagem competitiva perder-se-á mais uma vez. Por último, para que uma vantagem seja sustentável, esta tem de ser difícil de imitar (Barney, 1991; Pfeffer, 1994). Segundo Aaker (1989), a estratégia da organização deverá passar pelo desenvolvimento e manutenção de activos e competências importantes, escolher estratégias e campos de actuação onde esses activos e competências tenham vantagem e anular os activos e competências da concorrência.

Para que uma organização possa defender a sua posição de vantagem, a gestão deve perceber em primeiro lugar quais as razões da existência das vantagens actuais, e qual o risco de cópia ou melhoramento das suas vantagens por parte da concorrência (Day e

Wensley, 1988). Segundo estes autores as vantagens competitivas podem ser divididas em duas perspectivas: a primeira é centrada na concorrência, e assenta na comparação directa com a gestão dos concorrentes mais importantes. A segunda perspectiva baseia-se no consumidor, começando com uma análise detalhada dos benefícios para o consumidor recuando até à empresa de modo a identificar as acções que precisam de ser aperfeiçoadas para melhorar a performance.

Porém com o desenvolvimento da tecnologia a que temos assistido, que aumentou a facilidade de cópia dos produtos e processos e facilitou a entrada em certos mercados, as fontes tradicionais de vantagens competitivas como os produtos, técnicas de produção e distribuição, acesso a recursos financeiros, mercados regulamentados e protegidos, e economias de escala deixaram de ser uma vantagem competitiva forte (Pfeffer, 1994). A velocidade com que os produtos mudam actualmente aumentou a necessidade de inovar rapidamente, de modo a ter vantagem sobre a concorrência. E esta procura por inovação requer um grupo de trabalho que tenha uma performance superior, o que faz com que a importância esteja cada vez mais do lado das pessoas e do modo como são geridas, fazendo com que as competências dos colaboradores e a cultura organizacional ganhem cada vez mais relevância (Pfeffer, 1994).

A cultura pode ser uma vantagem competitiva se for rara, bastante difícil de imitar, com características e atributos que não existam noutras organizações, e valiosa permitindo à organização agir de modo a vender bastante, ter custos baixos e margens de lucro altas, permitindo uma performance financeira superior (Barney, 1986).

2.3. Cultura Organizacional

A definição de cultura organizacional dada por Deshpandé e Webster (1989, p.4) caracteriza-a como o “padrão de valores partilhados que ajudam os indivíduos a

perceber o funcionamento organizacional, fornecendo-o assim com as normas para o comportamento na organização”. No entanto, segundo Denison e Mishra (1995, p.205) esta é também uma “representação simbólica de tentativas passadas de adaptação e sobrevivência assim como um conjunto de condições limitadoras ou facultativas para adaptação futura”. Para que esta representação simbólica de tentativas passadas de adaptação e sobrevivência se transforme numa cultura é necessário que exista um grupo de pessoas com um passado em comum (Schein, 1984). Ou seja, à medida que o mesmo grupo de pessoas vai enfrentando problemas durante um certo período de tempo, errando e arranando soluções para estes, vai ao mesmo tempo transformando essa experiência adquirida em valores partilhados que determinarão o modo de agir dos seus elementos, criando assim a sua cultura. Estes valores partilhados são muitas vezes implícitos, pois os membros de uma cultura frequentemente não se apercebem de muitas destas percepções gerais (Hesselink e Assem, 2002). Os autores Skalén e Strandvik (2005) afirmam que, embora, as acções e experiências anteriores formem as bases dos valores, o modo como uma pessoa vai interpretar e resolver novos problemas será igualmente influenciado pelos valores existentes.

Outro factor importante no desenvolvimento de uma cultura é o facto de as experiências serem posteriormente transmitidas de um modo implícito através de histórias. Wines e Hamilton (2009) defendem que a partilha de histórias é o que une um grupo de pessoas e dá a cada grupo a sua identidade. Este modo de passar a experiência adquirida por um grupo, através de histórias, é mais eficaz para transmitir valores, conferir identidades e encorajar o comportamento do que simplesmente impor ordens ou fazer advertências (Wines e Hamilton, 2009).

Segundo Schein (1984), é necessário também que as soluções encontradas sejam passadas aos novos membros, porque a decisão de passar a informação revela ela

própria que uma solução foi considerada válida. As histórias são o ADN cultural que vai transmitir os valores aos novos membros de um grupo (Wines e Hamilton, 2009), e estes novos membros vão por sua vez contribuir para o desenvolvimento da cultura trazendo novas ideias, especialmente quando se encontram nos cargos mais elevados da organização (Schein, 1984). Este passar de histórias para os novos membros é uma característica importante na criação de uma cultura, porque sem ela, esta não teria continuidade, dado que os novos membros estariam constantemente a repetir o processo de aprendizagem ultrapassado já pelos membros mais velhos e, possivelmente, divergir nas soluções encontradas. As crenças e os valores não são estáticos, desenvolvendo-se continuamente, embora o contexto em que este desenvolvimento se insere, tenha um efeito significativo no modo como os acontecimentos serão interpretados (Skalén e Strandvik, 2005).

Os problemas enfrentados por um grupo de trabalho têm, por sua vez, uma natureza externa ou interna. Os problemas mais comuns, que têm a ver com a actividade do grupo, conhecidos como tarefas primárias, funções básicas ou a missão fundamental do grupo são os de natureza externa; os que lidam com a capacidade do grupo funcionar como um grupo são os de origem interna (Schein, 1984).

Posto isto, chegamos à definição de cultura organizacional proposta por Schein (1984, p.3) que refere que “a cultura organizacional é o padrão de suposições básicas que um certo grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, e assim ser ensinado a novos membros como o modo correcto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

2.3.1. Antecedentes da Cultura Organizacional

Tal como o estudo das culturas de diferentes povos, o estudo da cultura organizacional provém da antropologia, contando igualmente com o contributo da psicologia cognitiva (Ouchi e Wilkins, 1985). Estes dois autores, afirmam que o estudo actual da cultura organizacional é uma das principais preocupações da sociologia organizacional.

Já há algum tempo que os psicólogos usavam conceitos como ‘normas de grupo’ e ‘clima’ para se referirem à cultura organizacional (Schein, 1988). No entanto o conceito ‘cultura organizacional’ propriamente dito surgiu há relativamente pouco tempo. “O fascínio corrente com a cultura organizacional surgiu em parte do trabalho realizado sobre o clima organizacional na década de 1970” (Brown, 1995, p. 2, citado por Muijen et al., 1999). Deshpandé e Webster (1989) referem igualmente que a cultura organizacional tornou-se desde a década de 1970 numa das áreas de investigação mais activas do marketing. Os investigadores de marketing voltaram-se para as ciências comportamentais nas décadas de 1950 e 1960, para estudar a cultura, mas inicialmente com o objectivo de compreender factores externos à empresa, como o comportamento do consumidor, a cultura como forma de comunicação, tendências dos mercados, entre outros (Deshpandé e Webster, 1989).

O conceito de cultura só começou a ser usado para estudar as próprias organizações na década de 1970 quando se começou a perceber que os modelos tradicionais de investigação organizacional por vezes não conseguiam explicar as diferenças entre os objectivos das organizações e os resultados finais entre a estratégia e a implementação (Ouchi e Wilkins, 1985). Estes autores afirmam que estas diferenças se começaram a notar devido à superioridade de performance, no final da década de 1970 e no início da de 1980, das empresas japonesas, em comparação com as empresas Norte Americanas, com características estruturais semelhantes. Isto levou então a que os investigadores

começassem a considerar a hipótese de as culturas nacionais influenciarem as organizações, criando assim diferenças nas suas culturas organizacionais.

2.3.2. Força das Culturas

Segundo Denison e Mishra (1995), existem várias subculturas dentro de uma empresa, e uma cultura organizacional geral só pode existir na forma de um conjunto de suposições, crenças e valores tendo em conta a assimilação das várias partes num todo. Algumas dessas subculturas podem aparecer devido ao contexto ocupacional dos membros da empresa, criando assim culturas de engenheiros, ou culturas de informáticos, entre outras (Schein, 1984).

As culturas onde as crenças e os valores foram ordenados mais claramente exercem uma influência maior no comportamento dos seus membros, pois o modo como as crenças e os valores prevalecem quando há um conflito é mais claro (Hesslink e Assem, 2002). A este tipo de culturas podemos referir como culturas fortes. E segundo os mesmos autores, a dispersão geográfica de uma organização e o número de membros que esta tem são dois factores que influenciam a força da sua cultura. Nas organizações mais pequenas, normalmente, são vistas culturas mais fortes devido ao seu menor número de trabalhadores, onde se cria por vezes uma espécie de ambiente familiar. Um exemplo disto é a W. L. Gore and Associates, uma empresa Norte Americana fabricante de materiais de alta tecnologia para as indústrias automóvel, médica, farmacêutica, informática, entre outras. Embora seja actualmente uma multinacional, esta empresa tenta manter um ambiente familiar de trabalho limitando as suas fábricas a apenas 150 trabalhadores cada. Desta maneira os trabalhadores dos vários departamentos conhecem-se pessoalmente e estão todos em contacto directo uns com os outros, o que diminui drasticamente os problemas de comunicação e aumenta a eficácia. (Gladwell, 2005). A W. L. Gore and Associates apareceu várias vezes na lista das 100 melhores

empresas para trabalhar nos Estados Unidos, da revista Fortune, e é reconhecida pela sua boa gestão e cultura.

Embora o fundador da empresa, Willbert Gore, tenha chegado a este princípio através da experiência, esta ideia de existir um número limitado de pessoas com quem nos podemos relacionar intimamente foi desenvolvida pelo antropólogo Britânico Robin Dunbar. A teoria de Dunbar é a de que existe um número limitado de pessoas, entre 100 e 230 com as quais podemos formar relacionamentos em que o indivíduo sabe quem é cada pessoa e como é que esta se relaciona com as outras (Gladwell, 2005)

Isto não quer dizer que as grandes organizações estejam condenadas a ter culturas fracas e diluídas, pois se existir uma liderança forte e consistente ao longo do tempo, que promova as mesmas crenças e valores, juntamente com uma equipa de trabalho estável e duradoura, as organizações maiores, com operações pelo mundo inteiro, também podem ter uma cultura forte (Hesselink e Assem, 2002). Segundo os autores, os factores críticos para a existência de uma cultura forte são a história da organização, a sua liderança, o seu tamanho e a estabilidade dos seus membros.

Numa cultura forte vão existir menos áreas de discórdia devido ao maior grau de partilha de crenças e valores, o que aumenta a eficiência (Hesselink e Assem, 2002). No entanto, a eficiência não significa eficácia e se os valores e crenças partilhados não forem ao encontro das necessidades do negócio, da organização e dos seus membros a cultura irá ter consequências disfuncionais.

2.4. Desenvolvimento da Cultura Organizacional

O aparecimento de uma cultura com determinados valores comuns acontece devido à tendência do homem de estabelecer uma ordem cognitiva no ambiente em que se encontra, criando uma linguagem comum, partilhando categorias de percepção e

pensamentos (Schein, 1984). Esta ordem cognitiva é estabelecida para que o homem possa orientar melhor as suas acções, sejam elas relacionadas com o trabalho ou com a socialização.

Quando uma empresa é nova, a maioria das soluções que vão dar origem à cultura vêm dos fundadores e primeiros líderes dessas organizações. No entanto, à medida que o grupo vai ultrapassando problemas e ganhando experiência o desenvolvimento da cultura é feito pelos seus membros. Contudo, a liderança vai ter sempre bastante influência, principalmente nas alturas em que o grupo se depara com novos problemas e deve encontrar novas respostas (Schein, 1984).

É preciso ter em conta, também, que o contributo individual dos colaboradores para a cultura da organização é influenciado pelos seus valores individuais. Estes dependem de factores demográficos, como a idade, nacionalidade, sexo e educação, assim como da cultura local de onde provêm (Hofstede et al., 1990). Os autores referem que, os valores de um indivíduo são adquiridos na sua juventude, e que quando as pessoas entram para as organizações, já em adultas, possuem já um conjunto de valores claramente definidos. Por isso uma organização ao contratar novas pessoas está a adquirir ao mesmo tempo os seus valores individuais o que leva estes autores a sugerir que novos valores entram, também, na organização através do processo de recrutamento.

2.5.Mudanças na Cultura Organizacional

Mudar uma cultura pode ser um processo muito difícil e prolongado, dependendo do quão enraizada esta está. É sabido que o homem é uma criatura de hábitos e quanto mais enraizados esses hábitos estiverem mais difícil será alterá-los. De acordo com Wines e Hamilton (2009) alguns estudos sugerem que para alterar o comportamento das pessoas

as normas sociais como as tradições e o folclore poderão funcionar melhor do que a tentativa de forçar regulamentações.

A dificuldade e complexidade de uma mudança de cultura organizacional vêm do facto de as crenças e valores de uma pessoa não serem constituídas ao acaso. A maneira como esta percebe o mundo é o resultado de todas as suas experiências pessoais ao longo da vida, e segundo Sathe (1983), mudanças numa ou mais percepções requerem mudanças relacionadas com outras percepções. Esta reorganização de crenças e valores é dolorosa e frequentemente é lhe apresentada resistência, pois implica a aprendizagem de novas habilidades e comportamentos.

Sathe (1983) aponta o comportamento, a justificação para o comportamento e a comunicação cultural como sendo os processos básicos que fazem com que a cultura se perpetue a si mesma, e é neles que se deverá intervir quando se pretende mudar a cultura. Há que ter em conta, no entanto, que mudar apenas os comportamentos não é sinónimo de mudança de cultura. O comportamento é apenas um dos processos básicos numa mudança de cultura e mudar apenas os comportamentos, requer um esforço de monitorização mais prolongado. Para que seja assegurada a obediência tem de haver uma monitorização constante do comportamento, e ao mesmo tempo o uso constante de recompensas e castigos para a manter (Sathe, 1983). Segundo o autor, embora uma mudança de cultura seja mais difícil é também mais duradoura no que respeita à manutenção dos novos comportamentos, porque é auto-sustentável. O novo comportamento das pessoas deve-se ao facto de terem sido adoptadas novas crenças e valores, e caso a mudança de cultura tenha sido feita com sucesso e os trabalhadores tenham adoptado genuinamente essas novas crenças e valores, os novos comportamentos vêm da vontade própria dos trabalhadores. O que faz com que a

motivação para manter os novos comportamentos seja muito maior do que no caso em que estes tenham sido impostos (Sathe, 1983).

Para que as novas crenças e valores sejam aceites é preciso que esta alteração seja justificada. Esta fase tem de ser bem pensada, para que não sejam passadas as mensagens erradas, pois a forma de comunicação de uma cultura não é algo explícito e directo. Não se podem dar simplesmente ordens e esperar que as pessoas assimilem o significado da nova acção e a adoptem automaticamente. Os incentivos financeiros e outras formas convencionais de motivar devem ser postos de lado e em vez disso deve haver uma preocupação em mostrar às pessoas o valor inerente naquilo que lhes está a ser pedido para fazer (Sathe, 1983).

O problema da comunicação explícita é que, ao não ser que seja apoiada e credibilizada através da acção consistentemente, esta será vista apenas como propaganda corporativa e não terá nenhum efeito prático (Sathe, 1983). Por outro lado, ainda segundo o autor, os estudos mostram que as formas de comunicação implícitas, como contar histórias, baseadas na história pessoal ou da empresa, que ilustrem um ponto de vista, são não só mais memoráveis como também mais credíveis. Isto deve-se ao facto de a moral não estar explicitamente apresentada, o que faz com que o ouvinte tire as suas próprias conclusões, sendo assim mais provável que ele acredite nelas. No entanto, há aqui o risco de a moral apurada ser diferente da pretendida, por isso a escolha das histórias deve ser bem pensada.

É nesta fase de procura de novas soluções que Wines e Hamilton (2009) referem que numa mudança cultural os trabalhadores normalmente estão divididos em três categorias: os que estão dispostos a mudar; os que estão contra a mudança; e os que hesitam e esperam para ver qual é o lado que prevalece. E para que uma mudança cultural seja bem sucedida o grupo que está disposto a mudar tem de vencer, o grupo

dos hesitantes têm de passar para o lado destes e os trabalhadores que estavam contra a mudança terão de sair ou ser transferidos.

2.6. Clima vs. Cultura Organizacional

A cultura e o clima organizacional são dois conceitos muito próximos e a sua relação tem sido bastante discutida. A definição de cultura, como já vimos, é o conjunto de valores partilhados e entendimentos que ajudam os indivíduos a perceber o funcionamento da organização. O clima, por outro lado, segundo Deshpandé e Webster (1989), refere-se às percepções que os membros de uma organização têm sobre se esta está efectivamente a corresponder às suas expectativas ou não. O conceito de clima organizacional provém, segundo Muijen, e tal (1999), da psicologia e diz respeito às percepções dos indivíduos (Deshpandé e Webster, 1989). O clima permanece sempre propriedade do indivíduo, porque provém da sua percepção, independentemente da sua concordância ou não com os outros membros da unidade de trabalho (James, et al., 2008). Schneider e Rentsch (1987, citados por Deshpandé e Webster, 1989) definem o clima de uma organização como o modo como esta lida com as suas rotinas, e com os comportamentos que devem ser recompensados, encorajados e esperados na organização, no fundo o que acontece na empresa. A cultura, segundo os mesmos autores, engloba a história, os valores e as normas que servem de base para o clima, e a ideia que os membros da organização têm acerca da função e do dever da empresa, por outras palavras é o porquê das coisas acontecerem como acontecem.

O facto de o clima pertencer ao indivíduo e resultar da sua interpretação e da ligação de uma determinada situação aos seus pensamentos, sentimentos e comportamentos (Denison, 1996), enquanto que a cultura reflecte a orientação da organização e é definida pela sua história, pertencendo à organização, é o que, na opinião de James et al (2008), distingue verdadeiramente a cultura do clima. As percepções de um indivíduo

dependem principalmente dos seus valores pessoais e das suas crenças, e quando estas estão em conflito com as da organização poderão fazê-lo ter uma percepção negativa do clima, ou quando estão de acordo com os valores da organização fazê-lo perceber um clima positivo.

2.7. Tipos de Cultura Organizacional

Os autores Denison e Mishra (1995) distinguem dois tipos principais de cultura organizacional: uma cultura de alto envolvimento e uma de baixo envolvimento. Na primeira há uma maior participação dos colaboradores nas decisões da empresa, maior autonomia e uma maior liberdade destes no cumprimento das suas tarefas. No entanto, mesmo havendo uma maior liberdade de acção, as soluções para os problemas têm de ser debatidas e postas à prova em grupo. O ambiente de trabalho é caracterizado pela informalidade e é habitual verem-se escritórios abertos (Denison e Mishra, 1995). Segundo Schein (1984, p.5) os membros de uma organização com uma cultura de alto envolvimento “vêm-se a eles próprios como membros de uma família onde tomam conta uns dos outros”, enquanto que numa cultura de baixo envolvimento “a organização é uma unidade solidária que vai tomar conta dos seus membros”. Neste segundo caso a organização é vertical, mais burocrática e com um ambiente de trabalho mais marcado pela formalidade e disciplina, onde de acordo com Schein (1984, p.5) “toda a gente está num escritório com portas fechadas e nada é feito sem antes se ter marcado uma reunião”. As decisões são tomadas pelos gestores de topo e o trabalho da maior parte dos colaboradores é executar as tarefas previamente destinadas pelos cargos superiores.

Esta distinção de apenas dois tipos de cultura tem a desvantagem de se focar apenas em aspectos internos da empresa, como o ambiente e os processos de trabalho, não considerando assim a importância que a organização dá ao seu posicionamento externo.

No entanto, Deshpandé et al. (1993) consideraram esta vertente da cultura organizacional, definindo quatro tipos de cultura: cultura de clã, cultura hierárquica, cultura adocrática, e cultura de mercado. Estes autores definem a cultura de mercado como sendo baseada no cumprimento de objectivos e na competitividade, onde a actividade da empresa é feita com base em mecanismos de mercado e a eficácia da organização é medida pela produtividade alcançada através destes mecanismos de mercado. A cultura adocrática partilha este foco no mercado, contendo no entanto processos de trabalho mais livres. A cultura adocrática tem como característica a adaptabilidade, empreendedorismo, e criatividade, onde a flexibilidade e a tolerância são factores muito importantes. O objectivo principal da empresa é encontrar novos mercados e novas direcções de crescimento e inovação. Segundo os autores Narver e Slater (1990), uma cultura orientada para o mercado cria, mais eficientemente e eficazmente, os comportamentos necessários para a criação de um elevado valor para o cliente, criando assim uma performance superior constante do negócio. A cultura de Clã é mais voltada para dentro, onde a importância é dada ao trabalho de equipa, à participação de todos os membros e à coesão do grupo. Os objectivos financeiros e de cota de mercado são postos em segundo plano em relação à coesão organizacional e à satisfação pessoal. Por fim a cultura hierárquica é a mais rígida e burocrática, onde a atenção é dada à ordem, às regras e à regulamentação. A direcção controla e avalia todas as transacções, e a consistência e o cumprimento de objectivos claramente definidos são os factores que definem a eficácia do negócio.

Posto isto, podemos considerar que as culturas de clã e adocráticas são de alto envolvimento, ao contrário das culturas hierárquica e de mercado que são de baixo envolvimento. Denison e Mishra (1995) defendem que o alto envolvimento resulta numa forte sensação psicológica de pertença nos trabalhadores, criando um maior compromisso para com a organização e os seus objectivos. Isto, vai aumentar a

capacidade dos colaboradores de trabalharem sob condições de autonomia, e vai também aumentar a qualidade das decisões e da sua implementação. O resultado disto é uma maior eficácia em aspectos como o crescimento a longo prazo. Por outro lado, o baixo envolvimento que junto com a burocracia limita a capacidade da empresa de se adaptar rapidamente às mudanças, cria grandes dificuldades à organização quando esta tem de dar resposta às mudanças ambientais essenciais. Contudo, no estudo realizado por Deshpandé et al. (1993) chegou-se à conclusão que a cultura de mercado estava associada a uma melhor performance, o que à primeira vista parece entrar em conflito com as conclusões alcançadas por Denison e Mishra (1995). Mas se considerarmos o facto de as cultura de mercado terem uma ênfase mais competitiva, percebemos que uma orientação de mercado junto com processos de trabalho e regras bem definidas vão resultar numa eficácia do serviço maior e numa procura por maior cota de mercado e aumento dos lucros.

Uma empresa virada para o mercado percebe que existem várias fontes potenciais de criar uma vantagem competitiva sustentável, seja através de vários meios de criação de benefícios para os clientes, ou reduzindo os custos totais de aquisição (Narver and Slater, 1990). O que faz uma empresa com cultura de mercado atingir melhores níveis de performance é, como referem os autores, o facto de esta examinar continuamente estas fontes alternativas de vantagens competitivas sustentáveis de modo a descobrir formas mais eficazes de criação de valor superior sustentável para os seus, actuais e futuros, clientes alvo.

A criação de uma boa cultura é um factor muito importante para o sucesso da performance de uma empresa, pois a partilha de crenças facilita e economiza as comunicações, e a partilha de valores gera altos níveis de cooperação e comprometimento. Contudo, quando as crenças e valores partilhados não correspondem

às necessidades da organização, dos seus membros e dos clientes a cultura torna-se uma desvantagem.

2.8. Conclusão

Este capítulo apresenta a base teórica deste estudo, definindo o conceito de cultura organizacional, indicando quais os diferentes tipos de cultura existentes, quais as suas características, e as vantagens e desvantagens de cada um.

Verifica-se que o que define a cultura de uma organização à partida são os seus líderes iniciais, indo esta desenvolvendo-se depois com base na experiência que os membros de uma organização vão ganhando ao ultrapassarem os problemas, e no modo como estes passam esta experiência aos membros mais novos.

É sugerido que a experiência acumulada seja passada aos novos membros através de histórias, e que a melhor maneira de alterar a cultura existente é alterar o modo como as coisas são feitas na organização e ao mesmo tempo mudar as histórias que são contadas.

Por fim são apresentados os quatro tipos de cultura que servirão de base para este estudo, e que são as seguintes: cultura de mercado; cultura adocrática; cultura de clã; cultura hierárquica. Destas quatro, os estudos efectuados até agora indicam que, a cultura de mercado está presente em organizações líderes de mercado, a cultura adocrática é mais comum em organizações inovadoras e com espírito empreendedor, as culturas de clã estão mais presentes em pequenas organizações, pouco competitivas e com um ambiente familiar; por último a cultura hierárquica existe em organizações verticais, burocráticas, pouco inovadoras e com hierarquias bem definidas e bem separadas.

3. MODELO DE PESQUISA

3.1. Introdução

Tendo sido a revisão de literatura apresentada, este capítulo dedica-se à apresentação do modelo teórico adoptado, com base na definição do problema e nos objectivos deste trabalho. A partir dos quatro tipos de cultura definidos são formuladas as hipóteses a testar para que se perceba qual o papel de cada tipo de cultura na actividade da organização estudada.

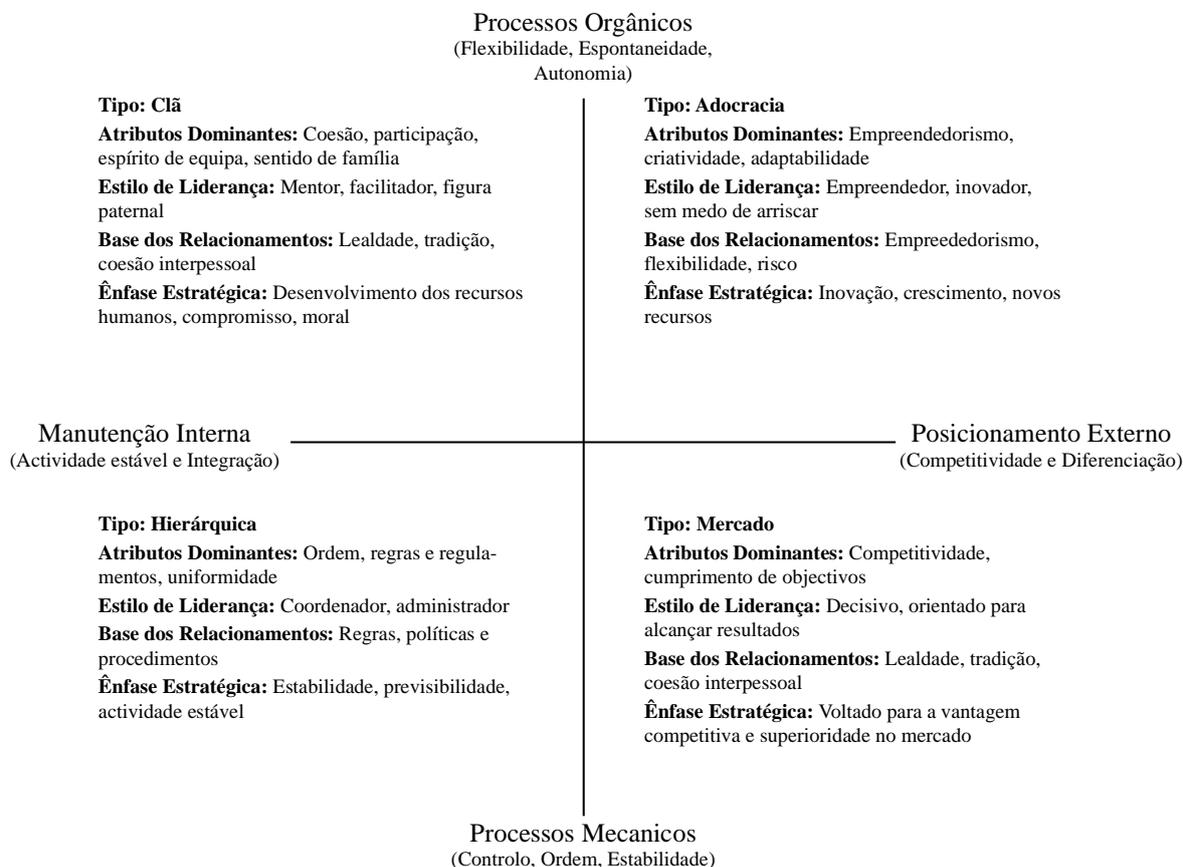
3.2. Modelo teórico adoptado

O modelo usado para este estudo faz parte de um grupo de modelos de valores relacionados com organizações, desenvolvidos empiricamente por Quinn e Rohrbaugh (Cameron e Freeman, 1991). Uma vez que a cultura de uma organização é bastante difícil de avaliar por ser baseada em pressupostos subliminares e partilhados pelos membros da mesma de uma forma por vezes subconsciente, este modelo tem como base os modelos de arquétipos psicológicos desenvolvidos pelo psiquiatra Suíço Jung (Cameron e Freeman, 1991). Esta ligação deve-se ao facto dos arquétipos psicológicos servirem para organizar as ideias formadas e os pressupostos subliminares dos indivíduos que vão criar uma cultura.

Os quatro tipos de cultura surgem da integração das características da organização nas duas dimensões deste modelo, sendo elas a natureza dos processos de trabalho e o foco da sua actividade. A natureza dos processos pode ser orgânica, onde a acção dos colaboradores é mais livre e autónoma, ou mecânica, onde imperam as regras e os processos de trabalho bem definidos (Deshpandé et al., 1993). O foco da actividade pode ser posto no exterior, dando importância à concorrência e ao mercado, ou no

interior, onde o objectivo é manter uma actividade estável e sem sobressaltos (Deshpandé et al., 1993).

Figura 3.1: Tipos de Cultura Organizacional



Este modelo permite-nos também avaliar a força e a congruência da cultura de uma determinada organização. Este é um factor importante no estudo da cultura organizacional pois as culturas fortes exercem uma maior influência no comportamento dos seus membros (Hesselink e Assem, 2002). No fim a cultura geral de uma organização será definida pelo conjunto das suposições, crenças e valores tendo em conta a assimilação das culturas dos vários departamentos da empresa num todo (Denison e Mishra, 1995).

Por fim, segundo este modelo, a cultura é avaliada de acordo com quatro dimensões, definidas por Quinn e Rohrbaugh (Cameron e Freeman, 1991), como bastante

importantes na definição da cultura de uma organização. Estas quatro dimensões são: a liderança, a base dos relacionamentos entre os trabalhadores, a ênfase estratégica e os principais valores da organização. A cultura de uma organização poderá também variar de acordo com qualquer uma destas dimensões. Ou seja, uma organização pode ter uma cultura adocrática no que toca ao estilo de liderança, e uma ênfase estratégica característica de uma cultura de mercado por exemplo.

3.3. Definição do problema, dos objectivos e hipóteses

De modo a analisar a cultura organizacional como uma vantagem competitiva, e o papel desta na área dos serviços coloca-se a seguinte questão de pesquisa:

“Qual o tipo de cultura existente nas melhores empresas para trabalhar”

Os objectivos que visam responder ao problema acima identificado, e as hipóteses resultantes são as seguintes:

Objectivo 1 – Identificar a cultura organizacional existente nesta empresa

Numa organização com colaboradores satisfeitos, segundo a literatura, é importante ter em conta a autonomia e liberdade dada aos colaboradores, pois estes factores resultam num maior envolvimento dos mesmos com a organização. O alto envolvimento dos colaboradores com a organização cria um forte sentimento de pertença nos mesmos, o que por sua vez origina um maior compromisso para com a organização e os seus objectivos (Denison e Mishra, 1995). Outra consequência disto é também, como já foi visto, a capacidade dos colaboradores trabalharem sob condições de autonomia e a qualidade das decisões e da sua implementação aumentar (Denison e Mishra, 1995). Tendo como resultado uma maior eficácia em aspectos como o crescimento a longo prazo.

Considerando que as culturas de clã e adocráticas são de alto envolvimento, ao contrário das culturas hierárquica e de mercado que são de baixo envolvimento (Denison e Mishra, 1995), concluímos que a cultura adocrática e a de clã são as que têm melhores hipóteses de produzir colaboradores satisfeitos. No entanto uma vez que a cultura adocrática, ao contrário da cultura de clã, está voltada para o mercado, contendo características como a adaptabilidade, dinamismo, procura de crescimento e inovação, parece ganhar uma vantagem em relação à cultura de clã na área dos serviços. Pois para melhor satisfazer os clientes é importante inovar e estar atento ao mercado. Tendo isto em conta, a primeira hipótese é:

Hipótese 1 – A cultura adocrática será a dominante numa das melhores empresas de serviços para trabalhar

Objectivo 2 – Avaliar a força e a congruência da cultura existente

Como já foi visto, segundo Denison e Mishra (1995), uma empresa terá dentro de si vários tipos de cultura. Schein (1984) afirma que a cultura que caracteriza uma organização surge da homogeneidade e estabilidade resultantes deste conjunto de subculturas. Afirmando o autor ainda que, como já foi referido, estas subculturas podem aparecer também consoante as actividades dos diferentes departamentos e áreas de actividade da organização.

Os autores Hesselink e Assem (2002) defendem que a dispersão geográfica e o número de membros de uma organização são dois factores que influenciam a força da sua cultura. Mas, embora o questionário deste estudo tenha sido aplicado num único escritório da empresa estudada, é possível que não haja um tipo de cultura dominante mas sim uma combinação de culturas, com algumas a destacarem-se em certos aspectos da organização.

O modelo teórico adotado por este estudo avalia a cultura das empresas partindo de quatro atributos, sendo eles: as características ou valores dominantes da empresa; o estilo de liderança; as bases dos relacionamentos entre os colaboradores da organização; e a ênfase estratégica presente na organização (Cameron e Freeman, 1991). Logo uma empresa de serviços competitiva, com trabalhadores satisfeitos e mais motivados para atenderem melhor às necessidades e expectativas dos clientes, poderá ter características que atravessem vários tipos de culturas. Por exemplo, uma cultura de clã que, no que diz respeito à ênfase estratégica, dá importância ao desenvolvimento dos recursos humanos e à manutenção de um grau de compromisso e moral altos (Cameron e Freeman, 1991), poderá adequar-se melhor a este atributo de uma empresa, em comparação, por exemplo, com uma cultura hierárquica que em termos da ênfase estratégica se concentra mais em obter estabilidade, previsibilidade, e em garantir um funcionamento seguro da empresa. No entanto, no que toca à liderança, uma cultura de mercado, onde o líder é alguém que dá importância à determinação, produção, e à realização de objetivos, talvez sirva melhor uma empresa de serviços, que tem de dar resposta à concorrência, e às novas necessidades dos clientes, do que uma liderança de clã, onde o líder tem um papel de mentor, representando uma figura parental que toma conta dos seus colaboradores (Cameron e Freeman, 1991). Daí a segunda hipótese ser:

Hipótese 2 – A cultura organizacional de uma das melhores empresas de serviços para trabalhar não é totalmente congruente

Para além disto, há a possibilidade de em certos atributos poderem cruzar-se características de diferentes culturas. Dado que a empresa estudada é, não só de serviços, o que implica que tenha certas características específicas, como atenção ao mercado e às suas tendências, mas contém também altos níveis de satisfação dos colaboradores, prevê-se que certos atributos contenham mais de um tipo de cultura, o

que por consequência enfraquece a cultura dominante. Por exemplo, uma empresa pode ter como principais valores a competitividade e a definição e cumprimento de objectivos, assim como a criatividade, adaptabilidade e empreendedorismo, partilhando assim uma cultura de mercado e adocrática no referido atributo. A hipótese 3 será então:

Hipótese 3 – A cultura organizacional de uma das melhores empresas de serviços para trabalhar não é forte

Objectivo 3 – Identificar a variação da cultura em relação aos níveis hierárquicos e antiguidade na função

No início da actividade de uma empresa a grande parte das soluções e valores que vão definir a cultura da mesma vem dos fundadores e líderes iniciais da mesma (Schien, 1984). Mas a cultura não é estática e vai-se desenvolvendo à medida que o grupo vai ultrapassando problemas e ganhando experiência. No entanto, o papel dos líderes é sempre muito importante e influente, principalmente quando o grupo se depara com problemas novos e deve encontrar novas respostas e novas soluções. Posto isto, podemos considerar que a cultura se desenvolve com o contributo dos vários níveis hierárquicos de uma empresa, e ao haver proximidade entre as hierarquias, a percepção da cultura existente vai ser cada vez mais partilhada entre estas. Ou seja tanto a administração como os colaboradores partilham os mesmos valores e ideias, característicos da cultura existente. Uma vez que a empresa estudada é considerada uma das melhores para trabalhar e, como foi visto na primeira hipótese, provavelmente terá uma cultura de alto envolvimento, é provável que haja proximidade entre os níveis hierárquicos. Logo a terceira hipótese é:

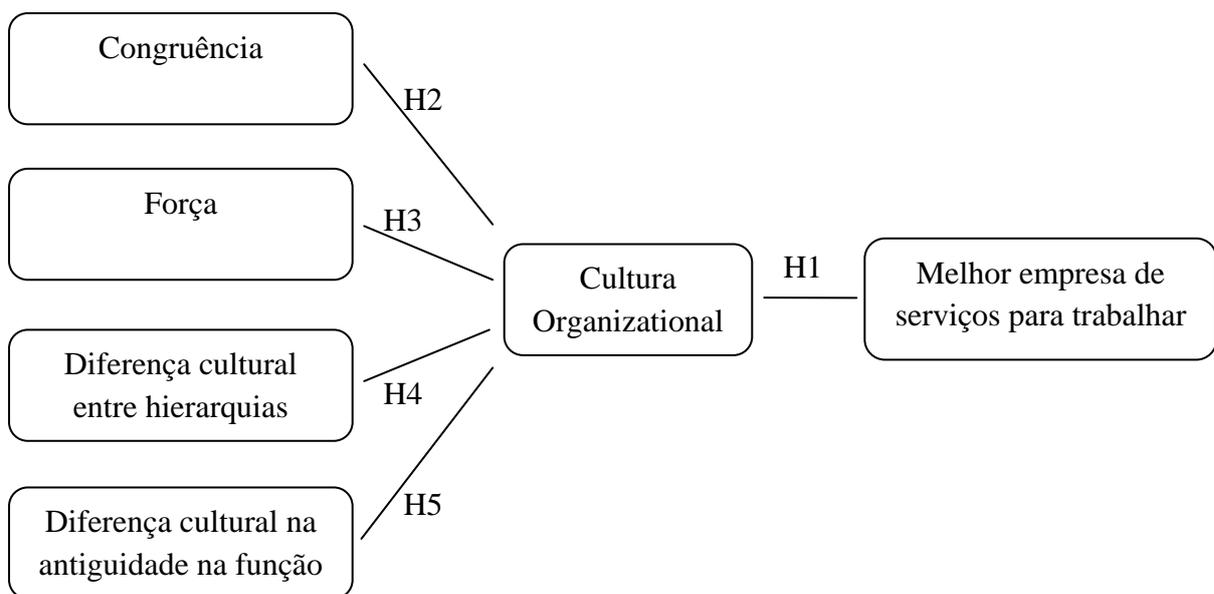
Hipótese 4 – A cultura é percebida do mesmo modo entre os diferentes níveis hierárquicos

Tendo em conta que a cultura de uma organização é inicialmente criada pelos fundadores e primeiros líderes dessas organizações (Schein, 1984), sendo esta posteriormente desenvolvida pelos seus membros, à medida que estes vão encontrando as suas próprias soluções, torna-se interessante avaliar a cultura desta empresa de acordo com a antiguidade dos colaboradores na sua função, de modo a ver se existem variações entre os colaboradores mais antigos na empresa e os mais novos.

Uma vez que as soluções encontradas anteriormente pelos funcionários de uma empresa vão ser passadas aos novos membros (Schein, 1984), seria de se esperar que a cultura fosse percebida do mesmo modo independentemente da idade em que o funcionário se encontra no cargo. Mas, os novos membros vão também contribuir para o desenvolvimento da cultura, trazendo novas ideias (Schein, 1984). E não nos podemos esquecer que o contributo individual dos colaboradores para a cultura da organização está condicionado pelos seus valores individuais (Hofstede e tal., 1990). O que nos leva à quinta e última hipótese:

Hipótese 5 – A percepção da cultura varia em relação à antiguidade na função

Figura 3.2: Modelo de Pesquisa



3.4. Conclusão

Neste capítulo foi apresentado o problema de pesquisa que focaliza o estudo na identificação da cultura organizacional existente num serviço com níveis altos de satisfação dos colaboradores, e o conseqüente modelo teórico adoptado. De seguida, foram definidos os objectivos da investigação e formularam-se as hipóteses a testar, as quais têm como objectivo determinar as características da cultura existente nesta empresa de serviços.

No próximo capítulo será abordada a metodologia adoptada para a investigação e as questões relacionadas com a recolha e tratamento de dados.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Introdução

Após a definição das hipóteses que se pretendem estudar, tendo como base a revisão da literatura, é apresentada neste capítulo a metodologia seleccionada. Assim como todo o processo de construção do questionário, definição da amostra, recolha e tratamento de dados, e os instrumentos e escalas utilizadas.

4.2. Metodologia quantitativa

O estudo da cultura, seja de uma organização ou de uma comunidade, tem sempre uma vertente antropológica, uma vez que a cultura se encontra nos valores e nas ideias implícitas de uma comunidade. Logo, o que à partida parece ser mais lógico é a utilização de técnicas qualitativas de observação e entrevistas, que são mais regularmente usadas nos estudos etnográficos (Deshpande e Webster, 1989). Cameron e Freeman (1991) reforçam esta ideia referindo que uma vez que a cultura se encontra nestes valores e pressupostos subentendidos os indivíduos têm alguma dificuldade em identificá-los e exterioriza-los sem uma ajuda de estímulos. Estes estímulos surgem quando se pede para relatar histórias ou piadas, entrevistas com questões exploratórias, ou cenários num questionário (Cameron e Freeman, 1991). Com base nisto foram já criadas ferramentas que permitem estudar a cultura organizacional quantitativamente, e uma vez que este método é mais rápido e já foi usado em diversos estudos anteriores, nomeadamente de Deshpandé et al., (1993), e Cameron e Freman, (1991), optou-se por esta abordagem.

Tendo em conta os objectivos do estudo, foi decidido utilizar uma metodologia quantitativa, uma vez que este método é mais rápido e mais cómodo para quem participa no estudo, de modo a interferir o menos possível na actividade das

organizações, e permitindo também uma maior independência do investigador face ao objecto de estudo. Outra vantagem é também o facto da sua análise poder ser comparada com a de outros estudos.

4.3. Elaboração do questionário

Utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística. Devido, não só, a limitações financeiras, mas também porque a amostra alvo deste estudo era específica tendo sido já predeterminada. Para este efeito, foi elaborado um questionário tendo por base os atributos identificados pelos estudos elaborados por Cameron e Freeman (1991).

O questionário (anexo 1) está dividido em três partes. A primeira parte do questionário utilizado para este estudo foi retirada da literatura, mais concretamente dos estudos de Deshpandé et al. (1993) e de Cameron e Freeman (1991). Esta é a parte destinada a medir a cultura da organização, a sua congruência e a sua força. Sendo composta por quatro questões destinadas a avaliar os quatro atributos culturais que os autores Cameron e Freeman (1991) consideram centrais numa organização. Estes atributos são, como já foi referido: As características ou valores dominantes de uma organização; o estilo dominante de liderança; a base dos relacionamentos dentro da organização; e a ênfase estratégica existente na organização.

Estas questões são baseadas em cenários construídos, pois segundo Cameron e Freeman (1991) é mais provável que os pressupostos relacionados com a cultura organizacional surjam de questões com descrições já construídas sobre as organizações, do que pedir aos inquiridos que formulem eles próprios as descrições. As questões apresentadas na primeira parte do questionário foram adaptadas à língua portuguesa.

A segunda e terceira partes do questionário prendem-se com a caracterização da organização e do inquirido respectivamente. Na parte da caracterização da organização

é medida a performance da mesma, utilizando variáveis como a rentabilidade, o retorno do investimento, vendas, quota de mercado, retenção de clientes, crescimento de vendas, número de empregados e o total de vendas.

A última parte do questionário é dedicada à caracterização individual dos inquiridos, com base na idade, sexo, habilitações literárias, função na empresa, antiguidade na função, e o nível hierárquico na empresa.

Dado que o objectivo deste estudo é o de apurar a cultura organizacional das empresas estudadas, o seu conteúdo baseia-se principalmente na tabela usada por Cameron e Freeman (1991) e Deshpandé et al., (1993), destinada a definir as culturas das organizações. Os elementos de caracterização dos inquiridos e da empresa estão presentes no estudo para que se tenha um bom conhecimento da amostra estudada. Para além das questões sobre a cultura organizacional e dos elementos de caracterização dos inquiridos e das empresas não foi necessário inserir mais nenhum elemento no questionário.

Foi efectuado um pré-teste do questionário, na sua fase de desenvolvimento, com uma amostra de 5 inquiridos, com o objectivo de perceber se a linguagem utilizada era clara e se o questionário estava de um modo geral perceptível. Deste pré-teste foram recolhidas algumas dúvidas e sugestões e foram alteradas algumas expressões linguísticas, de modo a facilitar a compreensão das questões, assim como retiradas algumas numerações desnecessárias que pudessem influenciar a escolha dos inquiridos.

4.4. Caracterização da amostra

O questionário foi aplicado a 46 trabalhadores da empresa Oni Communications. Esta é uma empresa de serviços que consta na lista das melhores empresas para se trabalhar, divulgada pela revista exame, ocupando o décimo lugar das empresas de grande

dimensão, e o trigésimo quinto na lista geral. Esta lista é feita em parceria entre a revista exame e a empresa de consultadoria Accenture. Os seus resultados resultam de uma análise do grau de compromisso dos colaboradores com a empresa, com base num questionário de satisfação e envolvimento distribuído a todos os colaboradores, e complementada com a análise às práticas globais de gestão de capital humano de cada organização participante. Esta escolha deve-se ao facto de, como referem Sin e Tse (2000), um serviço de qualidade estar bastante dependente de uma equipa de trabalhadores altamente motivados.

A pesquisa englobou vários departamentos e níveis hierárquicos. Do total dos 47 questionários, 1 foi eliminado por não ter sido preenchido correctamente.

Tabela 4.1: Distribuição dos inquiridos por género, idade, habilitações literárias

		Freq	%
Género	Masculino	26	56,5
	Feminino	20	43,5
	Total	46	100,0
Idade	Menos de 30	0	0
	De 30 a 40 anos	27	58,7
	De 40 a 50 anos	18	39,1
	Mais de 50 anos	1	2,2
	Total	46	100,0
Habilitações Literárias	Ensino Básico	0	0
	Ensino Secundário	4	8,7
	Formação Profissional	2	4,3
	Bacharelato	3	6,5
	Licenciatura	26	56,5
	Pós-graduação/Mestrado	11	23,9
	Doutoramento	0	0
Total	46	100,0	

Em termos de género, 56,5% dos membros da empresa que participaram no estudo são do sexo masculino, enquanto que 43,5% são do sexo feminino. Valor um pouco abaixo do total da empresa que em 2010, segundo o relatório e contas de 2009/2010, era de 68% de colaboradores do sexo masculino e 32% do sexo feminino. No que toca à idade, a maior parte dos inquiridos tem entre 30 e 40 anos, 58,7%, sendo que nenhum tem

menos de 30 anos, 39,1% tem entre 40 e 50 anos, e apenas 2,2% tem mais de 50 anos. Isto coincide parcialmente com o total da organização onde 59% dos trabalhadores tem entre 30 a 40 anos e 27% tem entre 40 e 50 anos. Quanto às habilitações literárias, a maior parte dos inquiridos tem uma licenciatura (56,5%) ou uma Pós-graduação/Mestrado (23,9%).

Tabela 4.2: Antiguidade na Função

Antiguidade na Função	Freq	%
Menos de 6 anos	19	41,3
De 6 a 10 anos	12	26,1
Mais de 10 anos	15	32,6
Total	46	100,0

Dos colaboradores que participaram no estudo a maior parte ocupam a sua função há menos de 6 anos. Sendo que 26,1% ocupa a sua função entre 6 a 10 anos, e 32,6% está no cargo há mais de 10 anos.

Tabela 4.3: Níveis Hierárquicos e Funções na Empresa

		Freq	%
Nível Hierárquico na Empresa	Administração	1	2,2
	Direcção de 1º nível	13	28,3
	Outra	32	69,6
	Total	46	100,0
Função na Empresa	Administrador	4	8,7
	Director Geral	0	0
	Director de Marketing	1	2,2
	Director Comercial	3	6,5
	Director Financeiro	0	0
	Director de Informática	2	4,3
	Outra	36	78,3
	Total	46	100,0

No que respeita ao nível hierárquico dos inquiridos, a grande maioria pertence aos níveis mais baixos, uma vez que apenas 28,3% pertencem à direcção de 1º nível e apenas um dos inquiridos pertence à administração. A maior parte dos inquiridos escolheu a opção outra, na função que ocupa na empresa, sendo que destes 36, 17% são

técnicos, 14% são gestores comerciais e 14% ocupam o cargo de account manager. Entre as outras opções o destaque vai para a função de administrador, ocupada por 8,7%, e de director comercial, ocupada por 6,5%.

Em síntese a amostra coincide satisfatoriamente com a realidade da empresa, segundo o seu relatório e contas de 2009/2010, tanto no que toca ao género e idade como também na antiguidade da função. Tal como se pretendia no estudo, os níveis hierárquicos e as funções que os inquiridos ocupam variam bastante, sendo o ideal para se ter uma ideia da cultura geral da empresa e de como esta difere, ou não, segundo os diferentes departamentos e níveis hierárquicos.

4.5. Caracterização da empresa

A Oni Communications é uma empresa de serviços, mais especificamente de telecomunicações que actua no mercado empresarial de operadores. A empresa conta com uma quota de mercado superior a 20%, nos segmentos corporate e de operadores, o que a posiciona como o operador alternativo Europeu com maior quota de mercado nestes segmentos. A Oni Communications é também um dos principais operadores nacionais de telecomunicações fixas, servindo o mercado das grandes empresas, PME, sector público e operadores de telecomunicações.

A empresa conta com 247 colaboradores, e obteve um resultado líquido positivo, entre 2009/2010, de cerca de 6 milhões de euros.

Quanto ao resultado dos questionários, conclui-se que em termos de performance, e tendo em conta os factores rentabilidade, ROI, vendas, quota de mercado e crescimento, de vendas que esta é bastante semelhante à da concorrência directa, como podemos ver pela tabela abaixo apresentada.

Tabela 4.4: Percepção da Performance da Oni em Relação à Concorrência

	Rentabilidade	ROI	Vendas	Quota de mercado	Retenção de clientes	Crescimento de vendas
Média ⁽¹⁾	3,33	3,48	3,11	2,93	3,57	3,11
Desvio Padrão	1,097	1,027	1,120	1,124	,720	,875

N = 46

⁽¹⁾ Escala: 1-5

Esta avaliação foi feita com base numa escala de 1 a 5, em que o 1 assinala uma performance pior, e o 5 melhor. Como podemos ver os valores médios andam todos à volta do 3, o que representa uma igualdade na performance. De salientar que a retenção de clientes é o factor que contém valores mais elevados, com uma média de 3,57, e a quota de mercado que conta com o valor mais baixo, com 2,93, não se podendo considerar, no entanto, que este factor teve uma performance pior em relação à concorrência.

4.6. Recolha de dados

Para a aplicação do questionário, entrou-se em contacto com um membro dos recursos humanos da empresa, por correio electrónico, e foi combinada a entrega dos questionários na sede da empresa em Lisboa, onde posteriormente seriam distribuídos por vários colaboradores. No total, foram entregues 50 questionários em papel na sede da empresa, sendo posteriormente recolhidos 47 questionários preenchidos, compondo uma taxa de resposta de 94%. O formato em papel foi escolhido de modo a poupar esforço e trabalho aos inquiridos, uma vez que havia a alternativa de enviar o questionário por correio electrónico, em formato PDF, que os participantes teriam depois de imprimir e preencher.

Inicialmente, o estudo era para incidir sobre várias empresas do sector dos serviços, todas pertencentes à lista das melhores empresas para se trabalhar da revista exame. No

entanto, uma vez que muitas das empresas contactadas se mostraram indisponíveis para participar no estudo e outras, que aceitaram, acabaram por contribuir com um número insuficiente de questionários, optou-se por se concentrar o estudo na empresa que tinha dado melhor resposta, tanto em termos de quantidade de questionários como em rapidez de resposta.

Devido a esta fraca resposta por parte da maioria das empresas e pela conseqüente alteração da amostra seleccionada o processo de recolha de dados levou mais tempo que o esperado, tendo demorado um pouco mais de 4 meses no total.

4.7. Mensuração e escalas

O método utilizado para medir a cultura organizacional envolve uma escala de soma constante, onde os inquiridos têm de distribuir 100 pontos pelas quatro opções de cada questão, dependendo da concordância destas com as características da sua organização. Todos os quatro tipos de cultura estão presentes como alternativas em cada questão. Esta abordagem permite-nos identificar não só o tipo de cultura(s) de uma organização mas também a sua força e congruência.

O tipo de cultura é definido quando se determina qual dos quatro tipos de cultura é dominante analisando as pontuações dos quatro atributos (Cameron e Freeman, 1991). A congruência é determinada em termos da coerência existente na cultura atribuída às quatro questões. Quando os inquiridos dão a máxima pontuação em cada uma das quatro questões, ao mesmo tipo de cultura, esta era considerada congruente. Por outro lado quando cada atributo tem um tipo diferente de cultura dominante, esta é considerada incongruente. Diferentes quantidades de congruência são definidas dependendo das culturas existentes em cada um dos atributos chave, definidos por Cameron e Freeman (1991), o que faz com que possa ser definida uma linha de

congruência que vai desde uma cultura totalmente congruente (em que os quatro atributos contém a mesma cultura dominante), e uma cultura totalmente incongruente (onde cada atributo contém uma cultura diferente).

Para além disto é possível determinar a força da cultura existente com base no número de pontos atribuídos a cada tipo de cultura em cada uma das quatro questões. Uma cultura forte é determinada quando são atribuídos pelo menos 50 pontos, dos 100, a um tipo de cultura, num atributo em particular (Cameron e Freeman, 1991). Por outro lado, mesmo em culturas congruentes é possível determinar a força que cada atributo tem na cultura através dos pontos que este tem. Se por exemplo a um atributo em particular, como a liderança, tiver muitos mais pontos do que os restantes, esse atributo é considerado como sendo mais forte na cultura (Cameron e Freeman, 1991).

4.8. Tratamento e análise de dados

Após a recolha dos questionários, procedeu-se à análise dos missing values, situação praticamente residual, tendo sido efectuada a sua substituição recorrendo à média dos restantes valores. O ficheiro foi posteriormente inserido no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), software onde se realizaram todas as análises estatísticas.

Uma vez que, a escala principal do questionário é uma escala de soma constante, que já foi utilizada e validada noutros estudos, não foi efectuada a análise da sua validade. A escala de Likert foi usada para comparar a performance da empresa com a concorrência directa, tendo sido analisada de modo a validar a existência de uma relação entre as variáveis. Para tal, efectuou-se uma análise através do Alfa de Cronbach, sendo que o valor obtido revela uma consistência elevada ($\alpha = 0,765$).

4.9. Conclusão

Neste capítulo foi descrita a metodologia de pesquisa, sendo explicada a opção tomada. Selecionou-se a amostra, sendo esta não probabilística, e que contou com uma empresa de serviços, presente na lista das melhores empresas para se trabalhar, publicada pela revista exame. Os inquéritos aplicados tiveram em conta um conjunto de requisitos que consideram o estudo específico e exclusivo da cultura organizacional, e tiveram por base um modelo de questões já utilizado por vários autores no estudo da cultura organizacional. Estas questões foram adaptadas à língua portuguesa e o questionário foi mais tarde alvo de um pré-teste.

No capítulo seguinte serão testadas as hipóteses, através de modelos estatísticos e apresentados os resultados obtidos, de modo a se proceder à análise empírica destes.

5. ANÁLISE EMPIRICA

5.1. Introdução

Após a recolha da informação e formuladas as hipóteses do estudo, apresentam-se neste capítulo os resultados obtidos na pesquisa. Numa primeira fase é feita uma caracterização descritiva dos resultados obtidos na amostra inquirida para, de seguida, se proceder ao tratamento estatístico dos dados. Por último, testam-se as hipóteses formuladas no início da investigação, concluindo, ou não, a sua validação com os dados recolhidos para esse efeito.

5.2. Análise descritiva

Tendo em conta os questionários recebidos, e efectuando uma análise descritiva dos mesmos, chegaram-se a algumas conclusões que permitem ter uma ideia da cultura organizacional existente na empresa estudada.

5.2.1. Caracterização da Cultura Organizacional

Os resultados das quatro culturas foram calculados de acordo com as indicações dadas por Deshpandé e tal. (1993). Os quatro resultados foram calculados através da soma dos valores dos itens A para a cultura de clã, B para a adocrática, C para a hierárquica, e D para a cultura de mercado. Os resultados de qualquer tipo de cultura podem por isso igualar o máximo de 400 pontos e um mínimo de zero.

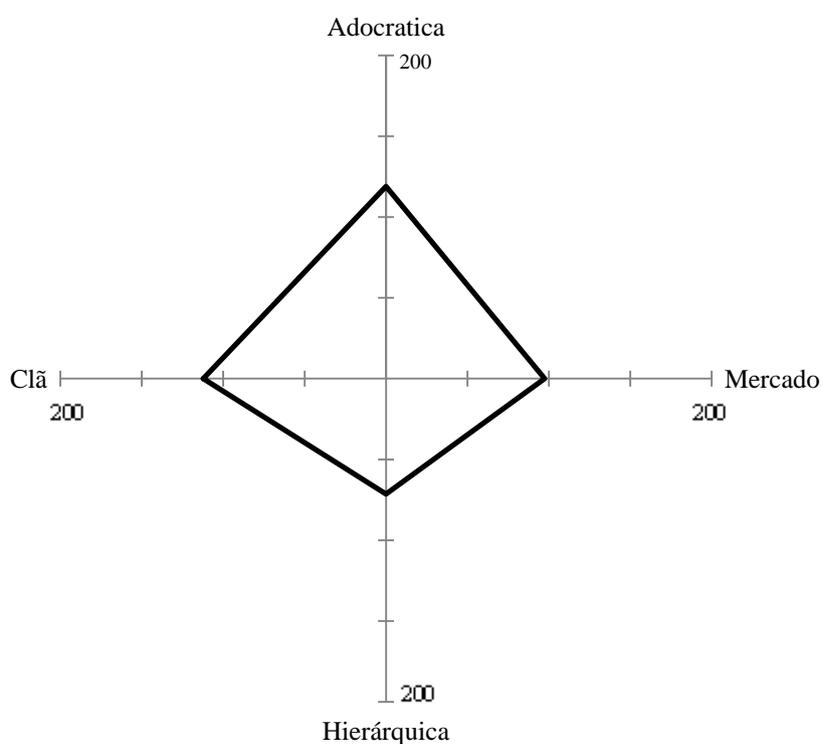
A tabela 5.1 são apresentados os resultados. Nela podemos ver que as culturas adocrática e de clã têm as pontuações mais altas nesta empresa, enquanto que as culturas de mercado e hierárquica parecem estar menos presentes, sendo a última a mais fraca no caso estudado.

Tabela 5.1: Cultura Organizacional: Global

	Num de itens	Resultado	Máximo	Mínimo	S.D.
Cultura					
Mercado	4	97.4	200	50	31.3
Adocrática	4	118.9	230	65	37.0
Clã	4	112.3	270	25	47.7
Hierárquica	4	71.4	175	5	30.1

No entanto não podemos dizer que a empresa tem uma cultura dominante, uma vez que os valores de cada cultura estão bastante próximos, principalmente nas culturas de clã e adocrática. Segundo o modelo teórico usado para este estudo, a empresa dá mais importancia à manutenção interna das operações do que ao posicionamento externo. Isto pode ser um factor importante nas empresas com altos níveis de satisfação dos colaboradores. A figura 5.1 mostra-nos a imagem que a cultura organizacional da Oni Communications tem no quadrante das culturas organizacionais, utilizado neste estudo.

Figura 5.3: Cultura Organizacional: Global



Embora o máximo de pontos que cada cultura podia atingir fosse 400, a escala do gráfico vai apenas até 200, uma vez nenhum tipo de cultura obteve uma pontuação suficiente para justificar uma escala maior. A divisão da escala é feita em intervalos de 50 pontos. Os resultados vêm ao encontro do que foi proposto na H1 que uma empresa com colaboradores satisfeitos teria uma cultura de alto envolvimento, sendo que as duas culturas de alto envolvimento, clã e adocrática, foram as que obtiveram pontuações mais elevadas, e tal como a primeira hipótese propunha o tipo de cultura dominante é a cultura adocrática.

Embora a autonomia e liberdade dada aos colaboradores na execução das suas tarefas, característico deste tipo de culturas, possa ser importante para a boa performance da empresa, seria interessante uma comparação da performance de diversas empresas com vários tipos de cultura, de modo a se perceber melhor o papel destas nas suas performances.

5.2.2. Análise da Congruência da Cultura

A força e a congruência da cultura foram calculadas de acordo com as indicações dadas por Cameron e Freeman (1991). Este processo consistiu em fazer a média dos pontos distribuídos pelos participantes em cada atributo, tendo sido determinado um resultado correspondente à média que cada tipo de cultura teve em cada atributo. Segundo os autores, uma cultura é considerada congruente quando o mesmo tipo de cultura está presente em todos os quatro atributos (liderança, valores, relacionamentos e ênfase estratégica). Por outro lado, uma cultura forte é determinada quando pelo menos 50 pontos são dados a um determinado atributo. Se uma organização tiver uma cultura de clã congruente, por exemplo, e todos os quatro atributos foram identificados como tendo uma cultura de clã com pelo menos 50 pontos, esta é então classificada como tendo uma cultura forte, para além de congruente. A tabela 5.2 apresenta os resultados

das pontuações médias de cada atributo, indicando a força e congruência da cultura da empresa estudada.

Tabela 5.2: Cultura Organizacional por Atributo

	Valores	Liderança	Base dos Relacionamentos	Ênfase Estratégica
Cultura				
Mercado	21.7	9.8	30.9	35.0
Adocrática	36.2	37.8	25.4	19.5
Clã	21.5	33.9	28.8	28.0
Hierárquica	20.5	18.5	14.9	17.5

Como podemos observar pela tabela a cultura da Oni não é totalmente congruente, uma vez que, a cultura adocrática é dominante em dois atributos, designadamente os valores da empresa e o estilo de liderança, ao mesmo tempo que a cultura de mercado domina outros dois atributos, nomeadamente a base dos relacionamentos e a ênfase estratégica.

Esta observação confirma a H2 de que a cultura organizacional não é totalmente congruente. No entanto, curiosamente a cultura de clã, que é a segunda mais dominante na cultura geral da empresa não domina nenhum dos atributos em particular, embora tenha pontuações altas na maior parte destes. Por outro lado, a cultura de mercado, que tem apenas a terceira melhor pontuação geral na cultura da empresa, domina dois dos quatro atributos, em particular a ênfase estratégica e a base dos relacionamentos entre os colaboradores. Isto, pode indicar que o facto de um tipo de cultura menos dominante no geral poder dominar certos atributos, se deva a alguns desses atributos serem menos influentes que outros na cultura organizacional de uma empresa.

5.2.3. Análise da Força da Cultura

Quanto à força da cultura podemos observar, igualmente, na tabela 5.2 que nenhuma das culturas em nenhum dos atributos chega aos 50 pontos, sendo que a pontuação máxima alcançada foi no atributo da liderança, em que a cultura adocrática chegou aos 37.83 pontos. Isto vem confirmar a H3 que propunha que a cultura da empresa não seria forte. Ou seja, para além da cultura não ser totalmente congruente, contendo dois tipos principais de cultura a dominar os quatro atributos, em nenhum desses atributos a cultura dominante é forte, partilhando sempre a pontuação com outros tipos de cultura, embora com algumas diferenças, umas vezes maiores, outras menores. Isto era de esperar pois como foi referido por Denison e Mishra (1995) raramente as empresas são portadoras de uma cultura completamente forte e dominante, e uma cultura organizacional geral só existirá como um conjunto de suposições, crenças e valores resultante do conjunto das várias partes.

5.3. Análise de Variância

Após a análise do tipo de cultura da empresa, da sua força e da sua congruência, foi efectuada uma análise de variância de modo a comparar a relação existente entre o tipo de cultura e as variáveis: nível hierárquico e antiguidade na função, com objectivo final de se perceber se a cultura varia de acordo com estes dois factores. Para tal, a técnica adequada é a análise de variância multivariada, segundo a qual são analisadas diferenças de grupo simultaneamente ao longo de múltiplas variáveis dependentes (Malhotra, 2004). Aqui a variação total na variável dependente decompõe-se em duas componentes: a variação relativa à variável independente e a variação relativa ao erro (Malhotra, 2004).

Para esta análise utilizou-se o teste MANOVA. Este é semelhante à ANOVA excepto no facto de haver duas ou mais variáveis dependentes métricas, em vez de apenas uma. O objectivo deste teste é o de estudar diferenças de grupo, simultaneamente ao longo de múltiplas variáveis dependentes. Sendo a hipótese nula, a coincidência entre grupos do vector de médias sobre variáveis dependentes múltiplas (Malhotra, 2004).

Seguidamente apresenta-se a tabela resultante da aplicação desta análise, no que respeita ao nível hierárquico.

Tabela 5.3: Comparação da Cultura Organizacional por Nível Hierárquico

	Num. de itens	Cultura Global	Médias ^a			S.D.
			Nível Hierárquico ^b			
			Administração	Direcção 1 ^o nível	Outra	
Cultura						
Mercado	4	97.4	90.0	94.2	98.9	31.3
Adocrática	4	118.9	80.0	120.4	119.5	37.0
Clã	4	112.3	170.0	110.0	111.4	47.7
Hierárquica	4	71.4	60.0	75.4	70.2	30.1

^a Os números são a soma dos quatro atributos individuais para cada cultura

^b Não foram encontradas diferenças significativas

Os resultados da análise de variância indicam que não existem diferenças significativas entre os vários tipos de cultura nos diferentes níveis hierárquicos. Embora existam algumas diferenças nos valores da cultura na administração, a percepção da cultura, de um modo geral, mantém-se coerente nos diferentes níveis hierárquicos. Sendo a cultura adocrática a dominante, seguida da cultura de clã e de mercado, tal como acontece na cultura global da empresa. A diferença dos valores e o facto da cultura de clã ser dominante na administração pode dever-se ao facto de apenas um membro da administração ter respondido ao questionário.

Na figura 5.4 podemos ver o desenho que esta comparação produz. Uma vez que a cultura global coincide bastante com a da direcção de primeiro nível e outras

hierarquias, a linha formada é praticamente a mesma. A única que se destaca é a linha da cultura da administração.

Figura 5.4: Comparação da Cultura Organizacional por Nível Hierárquico

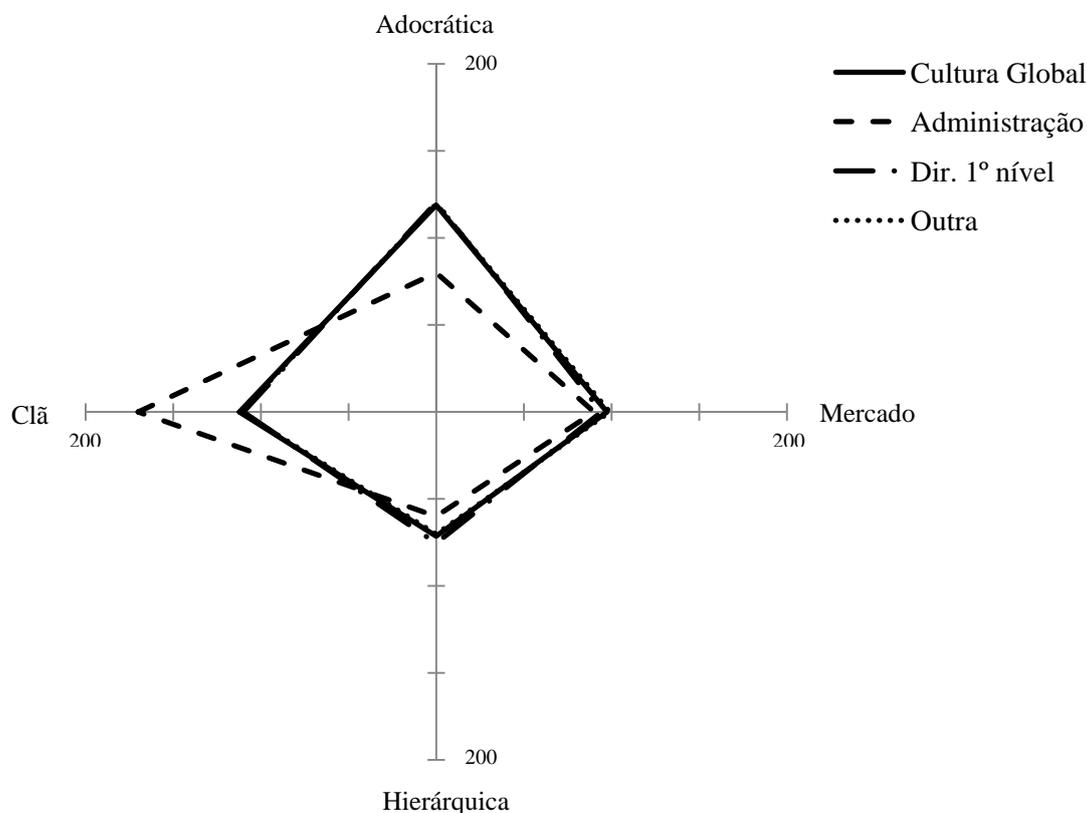


Tabela 5.4: Comparação da Cultura Organizacional por Antiguidade na Função

	Num. de itens	Cultura Global	Médias ^a			S.D.
			Antiguidade na Função			
			<6 anos	Entre 6 – 10 anos	>10 anos	
			anos			
		Cultura				
Mercado	4	97.4	87.4	107.1	102.3	31.3
Adocrática	4	118.9 ^b	133.4	92.5	121.7	37.0
Clã	4	112.3	105.0	132.5	105.3	47.7
Hierárquica	4	71.4	74.2	67.9	70.7	30.1

^a Os números são a soma dos quatro atributos individuais para cada cultura

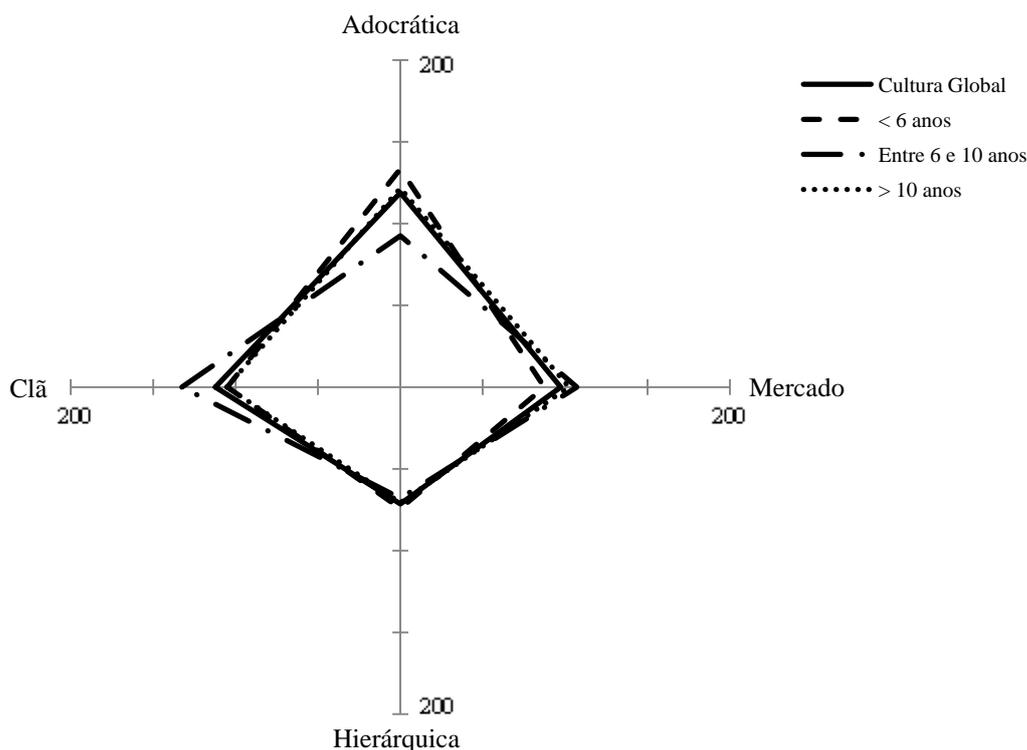
^b Diferenças significativas entre os tipos de cultura na antiguidade da função ($p < 0,05$; $F = 5,471$)

A tabela 5.4 apresenta o resultado da análise de variância que diz respeito à antiguidade na função. Ao contrário da comparação com os níveis hierárquicos aqui existem algumas variações quanto à cultura percebida. A análise de variância indica a existência de diferenças significativas em relação à cultura adocrática ($p = 0,008$;

F=5,471). Tal diferença deve-se às alternâncias que existe na percepção da cultura do grupo de trabalhadores com entre 6 e 10 anos no cargo, que elegem a cultura de clã como dominante, seguida da de mercado, estando a cultura adocrática apenas em terceiro lugar. À exceção deste caso, nenhuma outra cultura apresenta diferenças significativas na percepção dos diferentes grupos de antiguidade na função.

Mais uma vez na figura 5.5 podemos observar o desenho produzido nesta comparação. Aqui as linhas também coincidem bastante, notando-se algumas diferenças no grupo dos trabalhadores com menos de 6 anos no cargo, que tendem mais para a cultura adocrática, assim como na dos funcionários que estão há entre 6 e 10 anos no cargo, que se estende mais para a cultura de mercado e de clã.

Figura 5.5: Comparação da Cultura Organizacional por Antiguidade na Função



Resumindo, a cultura desta empresa embora seja coerente em relação às diversas variáveis analisadas, varia bastante nos colaboradores que se encontram no cargo há mais de 6 anos e menos de 10 anos. Isto, talvez se possa explicar pelo facto dos

colaboradores com esta idade pertencerem a algum departamento da empresa que tenha uma cultura diferente do global da empresa. No entanto não existem dados suficientes, neste estudo, para suportar esta afirmação, sendo apenas uma sugestão.

5.5. Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os resultados do estudo baseado num conjunto de hipóteses relativas à cultura organizacional existente na empresa Oni Communications, à sua força e congruência, e à comparação da cultura global desta empresa com a cultura existente nos diferentes níveis hierárquicos da mesma, e em relação à antiguidade dos colaboradores nas suas funções.

Tendo em conta uma abordagem quantitativa foi efectuada toda a análise estatística, de modo a inferir a validação das hipóteses, em parte, através de uma análise de variância.

Constatou-se, através dos resultados, a verificação de todas as hipóteses, com excepção da última, apontando, tal como indica a literatura, as culturas de alto envolvimento, nomeadamente adocrática e de clã, como sendo essenciais na criação de colaboradores satisfeitos. Embora a empresa não tenha uma cultura única forte e congruente, esta é percebida de um modo semelhante pelos diferentes níveis hierárquicos, o que pode ser um sinal de boa comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, outro factor importante para a satisfação dos colaboradores. Apenas a última hipótese não se verificou, devido à inesperada variação na percepção da cultura por parte dos colaboradores que estão há entre 6 e 10 anos no cargo. No próximo capítulo apresenta-se a discussão do trabalho de investigação realizado

6. CONCLUSÃO

6.1. Introdução

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, através da análise dos resultados obtidos tendo em conta os objectivos definidos, interligando-os com os capítulos anteriores. São também descritos os contributos para a teoria e para a gestão, assim como as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações sobre o tema estudado.

6.2. Factores determinantes da cultura organizacional nos serviços de topo

O estudo visou identificar o tipo de cultura organizacional presente numa empresa de serviços de referência no que toca à satisfação dos colaboradores, sendo esta considerada uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Deshpandé e Webster (1989), a cultura organizacional tornou-se desde a década de 1970 numa das áreas de investigação mais activas do marketing. Tendo isto em conta propôs-se um modelo que pretende não só identificar o tipo de cultura organizacional existente neste serviço, analisando a sua força e congruência, como também ver como esta difere em relação aos diferentes departamentos e níveis hierárquicos.

6.2.1. Objectivo 1: Identificar a cultura organizacional existente nesta empresa

Para avaliar a cultura organizacional da Oni Communications foi formulada a hipótese 1 a qual, com base na análise dos resultados obtidos, permite concluir pela sua confirmação. Na investigação realizada, dos quatro tipos de cultura usados para este estudo, a cultura adocrática é a que obtém uma maior pontuação, podendo ser assim considerada a cultura dominante na empresa.

O facto da cultura de clã ter tido a segunda maior pontuação, relativamente perto da cultura adocrática, faz com que possamos concluir que uma cultura de alto envolvimento, definida por Denison e Mishra (1995), onde é dada liberdade e autonomia aos colaboradores no cumprimento das suas tarefas, e uma maior participação destes nas decisões da empresa, resulta numa maior satisfação dos mesmos. Acabando por resultar numa vantagem para a empresa pois a dedicação e o envolvimento dos colaboradores com actividade aumentará, resultando num aumento, também, da qualidade das decisões e da sua implementação (Denison e Mishra, 1995).

Por outro lado, embora na literatura pesquisada não exista nenhum estudo onde a cultura de serviços com colaboradores satisfeitos tivesse sido avaliada, podemos comparar os resultados deste estudo com os achados de Cameron e Freeman (1991), que indicam que a cultura adocrática é responsável por uma maior eficácia no que toca à adaptação ao ambiente externo de uma organização, e à qualidade da sua actividade, enquanto que a cultura de clã era mais eficaz na criação de moral e de boas práticas de recursos humanos. Isto pode indicar que embora a cultura adocrática seja a dominante na ONI, e proporcione liberdade e autonomia aos colaboradores, a cultura de clã pode ter um papel mais importante nos níveis de satisfação e moral dos seus funcionários.

Em resumo, de acordo com o modelo adoptado, podemos considerar que a cultura da Oni Communications se caracteriza principalmente por uma grande flexibilidade e espontaneidade, no que se refere aos processos de trabalho, sem perder, no entanto, o foco no mercado e na busca por uma posição competitiva, no que se refere à operação da empresa.

6.2.2. Objectivo 2: Avaliar a força e a congruência da cultura existente

Na análise empírica efectuada no capítulo anterior, também se confirmaram as hipóteses 2 e 3, ou seja, que a cultura existente não é forte nem totalmente congruente.

Uma vez que a cultura é introduzida na empresa também devido às pessoas que nela trabalham e aos seus contextos pessoais e profissionais (Hofstede et al., 1990), é normal que uma empresa contenha diferentes tipos de cultura, mesmo contendo uma cultura global que domina a organização. Denison e Mishra (1995) defendem este ponto, ao afirmarem que existem várias subculturas numa empresa, e que a cultura geral da empresa será um produto das várias partes. Schein (1984) é defensor da mesma ideia, afirmando que muitas vezes essas subculturas podem aparecer devido ao contexto ocupacional dos membros da empresa.

Tendo isto em conta, surge como natural, então, o facto de a cultura adocrática da Oni Communications ser caracterizada quanto à sua força e congruência, como sendo fraca e com um nível médio de congruência. Isto deve-se ao facto de a empresa ter uma cultura adocrática apenas nos valores dominantes da empresa, defendendo o empreendedorismo, a criatividade e adaptabilidade, e no estilo de liderança, sendo este um empreendedor e inovador. A base dos relacionamentos, ou seja o elo que mantém os colaboradores unidos, por seu lado, contém características de uma cultura de mercado, sendo elas a orientação para o cumprimento de objectivos, para a produção e competitividade. O mesmo se passa na ênfase estratégica que é marcadamente de mercado, promovendo a competitividade e uma posição de mercado superior.

Embora numa cultura forte possam existir menos áreas de discórdia, devido ao maior grau de partilha de crenças e valores, que aumenta a eficiência (Hesselink e Assem, 2002), o facto de a Oni Communications ter uma cultura fraca não é necessariamente uma desvantagem. Em primeiro lugar, porque se a cultura for forte mas não a mais indicada para a empresa e a sua actividade, as consequências irão ser negativas para a mesma. Por outro lado, também, como podemos observar nos resultados, não só a cultura não é totalmente incongruente, como as duas culturas mais dominantes

partilham características importantes para a satisfação dos colaboradores. Sendo elas a liberdade dada a estes, a autonomia, a promoção do trabalho em equipa e flexibilidade. A coerência na promoção destes aspectos irá trazer vantagens à empresa, quando estes se aliam a outras características observadas como a procura pela inovação, e por uma posição mais competitiva no mercado.

De referir, por último, a sugestão de Cameron e Freeman (1991) de que a eficácia de uma organização não é explicada pela sua força, uma vez que não encontraram diferenças significativas entre culturas fortes e fracas no que diz respeito à performance. Isto leva-nos a concluir que talvez não seja tão importante que a cultura existente seja bastante forte, sendo certo, que tal não é desejável caso a cultura não seja a adequada à empresa.

6.2.3. Objectivo 3: Identificar a variação da cultura em relação aos níveis hierárquicos e à antiguidade dos colaboradores na função

O terceiro objectivo foi seguido das hipóteses 4 e 5, uma para identificar a variação da cultura da empresa em relação aos níveis hierárquicos e a outra em relação à antiguidade dos colaboradores no seu cargo.

A H4 foi confirmada, tendo sido observada uma boa concordância nos valores dados às diferentes culturas pelos diversos níveis hierárquicos. Embora a administração tenha atribuído valores mais altos à cultura de clã, esta foi representada apenas por um elemento neste estudo, o que resulta numa amostra muito insignificante, da qual não podemos extrair conclusões fiáveis. Uma vez que, Schein (1984) indica que uma das características das culturas de alto envolvimento é a proximidade entre os níveis hierárquicos, e tendo sido proposto que a cultura da ONI é de alto envolvimento, os achados vêm ao encontro da proposição do autor. Pois, partindo do princípio que a cultura se desenvolve com o contributo dos vários níveis hierárquicos (Schein, 1984),

ao haver proximidade entre estes, a percepção da cultura existente vai ser partilhada entre os mesmos.

A H5 não foi confirmada, uma vez que se observou uma variação inesperada na percepção da cultura dominante. Segundo a literatura investigada a cultura tem de ser passada aos novos membros (Schein, 1984), mas estes novos membros trazem também novos valores e crenças para a organização (Hofstede et al., 1990), logo seria de esperar pequenas alterações na percepção da cultura dos membros mais novos da organização. No entanto, embora se tenham observado ligeiras diferenças entre os valores nos diferentes níveis de antiguidade na função, o grupo do meio, ou seja os trabalhadores com entre 6 e 10 anos de função, foi o que teve a maior variação. Apesar da cultura adocrática ter sido considerada como dominante pelos outros dois grupos, neste teve apenas a terceira melhor pontuação, tendo sido as culturas de clã e de mercado as mais pontuadas respectivamente. Este resultado vai contra o que era esperado, com base na literatura, podendo ser posta a hipótese de os colaboradores com esta antiguidade serem mais comuns num determinado departamento que tenha uma cultura um pouco diferente e daí a razão destes resultados. No entanto, através dos resultados não existe maneira de confirmar esta hipótese. Em relação aos outros dois grupos de antiguidade na função, a cultura é percebida do mesmo modo, embora como já foi dito, com ligeiras diferenças na pontuação.

Estes dois resultados vêm mostrar que a cultura da Oni Communications, embora não seja totalmente congruente e forte, é percebida, num modo geral, da mesma maneira. Esta partilha é positiva para a empresa, uma vez que mostra que existe uma boa comunicação e coerência interna sobre quais são os objectivos da empresa e quais são os modos de actuar para os alcançar.

6.3. Contribuição para a teoria

Apesar de a cultura organizacional ser estudada desde os anos 1970 (Deshpandé e Webster, 1989) existe ainda muito por descobrir e entender acerca do modo de funcionar e a influência que tem a cultura de uma organização. Este estudo concluiu que, a empresa estudada é dominada por uma cultura adocrática e de clã, o que vem confirmar a noção de que as empresas com culturas que promovem a flexibilidade, sentido de união e de trabalho em equipa, liberdade e autonomia dos colaboradores vão resultar em níveis maiores de satisfação destes.

O estudo vem também sugerir que dificilmente uma organização tem uma cultura totalmente forte e congruente, uma vez que existem várias subculturas dentro de uma empresa tal como referem os autores Denison e Mishra (1995), e Schien (1984).

Por último o estudo também mostrou a aplicabilidade do modelo ao contexto português e ao sector dos serviços em particular.

6.4. Contribuição para a gestão

A pesquisa efectuada levanta algumas questões relevantes para a gestão. Em primeiro lugar, contribui para uma melhor caracterização da cultura organizacional nos serviços em Portugal, realidade ainda pouco estudada e com escassa literatura publicada. Ainda que carecendo de uma amostra de maior dimensão, para dados mais representativos, a presente pesquisa vem demonstrar o papel da cultura organizacional como uma vantagem competitiva sustentável.

Os resultados obtidos demonstram que uma cultura que promova a liberdade e autonomia dos colaboradores vai resultar na sua satisfação, e isto é um factor essencial

na realização de um bom trabalho e de um maior comprometimento dos colaboradores para com os objectivos da organização.

No entanto outros tipos de cultura são igualmente importantes para atingir determinados objectivos. A cultura de mercado, por exemplo, segundo Deshpandé et al. (1993), é a ideal para serviços que defendam uma posição competitiva e pretendam liderar o mercado em que se inserem. Este é um exemplo de uma cultura que embora não promova tanto a criatividade e inovação como a cultura adocrática, ou a importância do trabalho de equipa e moral dos trabalhadores é bastante vantajosa para a performance financeira da empresa. Mas como já foi referido, uma empresa, dependendo da sua actividade, do seu sector ou do seu tamanho, terá características únicas e não se pode considerar que existe apenas um tipo de cultura melhor para todas as empresas, tendo os gestores e líderes das mesmas que encontrar a cultura que melhor sirva os seus objectivos.

Por último o facto de a cultura ser percebida do mesmo modo pelos diferentes níveis hierárquicos é um factor importante, que demonstra que existe uma coerência entre os valores, crenças e modos de agir que se pretendem que existam e os que existem efectivamente. Isto mostra que existe uma boa comunicação sobre os valores e objectivos da empresa. Segundo Want (2003), para uma boa cultura ser criada, entre outras coisas, é necessário que a distância entre o planeamento do negócio e o planeamento da cultura diminua. Isto mostra-nos que este é um factor importante, também, a ter em consideração pela gestão das empresas.

6.5. Limitações

Embora o preenchimento de 46 questionários pela ONI seja suficiente para um trabalho exploratório, não deixa, de ser uma limitação. Para se estudar a fundo a cultura de uma

empresa o ideal seria aplicar o questionário a todos os trabalhadores. No entanto, devido não só à dimensão da empresa analisada, contendo vários departamentos espalhados geograficamente, como também à disponibilidade total desta para que todos os seus colaboradores preenchessem o questionário, tal não foi exequível, tendo sido utilizada uma amostra de menor dimensão, baseada num dos escritórios da empresa. O facto de apenas um membro pertencente à administração ter respondido ao questionário é também uma limitação. Uma vez que, esta que representa uma amostra muito reduzida, fazendo com que os valores da cultura aqui determinados possam não ser representativos deste nível hierárquico.

Outra limitação foi a dependência deste estudo apenas na análise quantitativa, uma vez que como referem os autores Deshpandé e Webster (1989), o modo mais exacto de avaliar a cultura organizacional passa pela aplicação de métodos quantitativos e qualitativos. Contando não só com a aplicação de questionários como também com a observação directa e a aplicação de entrevistas, de modo a que se tenha uma informação completa sobre a cultura da organização. No entanto por este ser um processo bastante demorado e complexo optou-se pela aplicação de métodos quantitativos apenas.

O facto dos resultados da presente investigação se terem baseado numa única empresa, apresenta outra limitação. Seria mais relevante em termos de resultados poder contar com mais do que uma empresa, uma vez que uma amostra maior representaria com mais exactidão este grupo de empresas de serviços. Este facto deveu-se a dois factores. Um deles foi a falta de tempo necessária para executar um estudo com esta extensão. O outro foi a indisponibilidade apresentada por muitas destas empresas para participarem no estudo.

6.6. Recomendações para pesquisas futuras

A área da cultura organizacional tem ainda muitas questões por desvendar. Embora este estudo se tivesse baseado numa amostra específica do mundo empresarial, existem muitos campos onde a cultura organizacional pode ser explorada. Numa perspectiva mais abrangente dos resultados obtidos com o presente estudo, seria pertinente a sua aplicação a uma amostra mais representativa das empresas de serviços, atravessando vários sectores dos serviços, permitindo uma comparação com o estudo agora realizado.

Para além disto seria útil também a utilização da metodologia qualitativa aplicando os métodos etnográficos, compondo um estudo mais extensivo, para uma melhor caracterização da cultura existente em cada organização. Isto seria, igualmente, interessante no aprofundamento do tema estudado.

Os diferentes tipos de cultura por vezes adequam-se melhor a um tipo de indústria, ou serviço do que a outro, o que faz com que no geral não se possa identificar apenas um tipo de cultura como sendo o mais eficaz para todos os sectores e empresas, mas em vez disso se deva ir à procura da cultura que se adequa melhor a um determinado tipo de sector de actividade e a uma determinada empresa.

Tendo isto em conta, e uma vez que o presente estudo se baseou numa empresa de grande dimensão, seria também interessante estudar a cultura das empresas de acordo com o seu tamanho, quota de mercado e idade, e analisar as diferenças existentes nas culturas organizacionais destas. Outro foco poderia ser dado a outras características específicas, também, como um determinado sector em particular, ou empresas líderes de mercado na sua área, ou noutra exemplo, empresas em crescimento, ou em mercados novos, marcados pela inovação. Com um bom conhecimento destes campos poderiam

depois ser tiradas conclusões mais exactas quanto ao papel da cultura na actividade e performance destas empresas.

Por fim este estudo baseou-se apenas numa empresa de serviços com colaboradores satisfeitos, no entanto seria interessante analisar empresas de serviços com características contrárias a esta, de modo a que pudesse haver uma comparação entre estes dois tipos de organização, não só em termos da cultura existente como no seu papel na performance destas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, David A. (1989), "Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, Vol.31, No.2, pp.91- 106.
- Baghai, Mehrdad A.; Coley, Stephen C. and White, David (1999), "Turning Capabilities into Advantages", *The McKinsey Quarterly*, No.1, pp.100-109.
- Barney, Jay B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.656-665.
- Barney, Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, pp.99-120.
- Bharadwaj, Sundar; Varadarajan, P. Rajan and Fahy, John (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research
- Cameron, Kim S. and Freeman, Sarah J. (1991), "Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, pp.23 – 58.
- Day, George S. and Wensley, Robin (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol.52, No.2, pp.1-20.
- Denison, Daniel R. and Mishra, Aneil K. (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, (March-April), pp.204 – 223.
- Denison, Daniel R, (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review*, Vol.21, No.3, pp.619 – 654.
- Deshpandé, Rohit and Webster, Frederick E. (1989), "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, (January), pp.3 – 15.
- Deshpandé, Rohit; Farley, John U. and Webster Jr., Frederick E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, (January), pp.23 – 37.
- Fahy, John (1996), "Competitive Advantage in International Services: A Resource-Based View ", *International Studies of Management & Organisation*, Vol.26, No.2, pp.24-37.
- Ghemawat, Pankaj (1986), "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, Vol.64, No.5, pp.53-58.
- Gladwell, Malcolm (2005), *Blink*, Segunda edição, Dom Quixote

Hall, Richard (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.8, pp.607-618.

Hesselink, Martijn and Assem, Frits van den (2002), "Building people and organizational excellence: The Start service excellence program", *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 3, pp.139 – 145.

Hofstede, Geert; Neutjen, Bram; Daval Ohayv, Denise and Sanders, Geert (1990), "Measuring Organizational Cultures: A qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp.286 – 318.

James, Lawrence R.; Choi, Carol C.; Ko, Chia-Huei Emily; MCNeil, Patrick K.; Minton, Matthew K.; Wright, Mary Ann and Kim, Kwang-il (2008), "Organizational and psychological climate: A review of theory and research", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17, No. 2, pp.5 – 32.

Malhotra, Naresh K. (2004), *Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada*, Quarta edição, Pearson Education, Inc.

Muijen, Jaap J. van; Koopman, Paul; Witte, Karel De; Cock, Gaston De; Susanj, Zoran; Lemoine, Claude; Bourantas, Dimitri; Papalexandris, Nancy; Branyicski, Imre; Spaltro, Enzo; Jesuino, José; Neves, José Gonzalves Das; Pitariu, Horia; Konrad, Edvard; Peiró, José; González-Romá, Vincente; Turnipseed, David (1999), "Organizational Culture: The Focus Questionnaire", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No. 4, pp.551 – 568.

Narver, John C. and Slater, Stanley F. (1990), "The eEffect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, (October), pp.20 – 35.

Ouchi, William G. and Wilkins, Alan L. (1985), "Organizational Culture", *Annual Reviews*, Vol.11, pp. 457 – 483.

Pfeffer, Jeffrey (1994), "Competitive Advantage through People", *California Management Review*, Vol.36, No.2, pp.9-28.

Sathe, Vijay (1983), "Implications of Corporate Culture: A Managers Guide to Action", *Organizational Dynamics*, (Autumn), pp.5 – 23.

Schein, Edgar H. (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, (winter 1984), pp.3 – 16.

Schein, Edgar H. (1988), "Organizational Culture", *Sloan Management Review*, (December 1988), pp.1 – 50.

Sin, Leo Y. M. and Tse, Alan C. B. (2000), "How Does Marketing Effectiveness Mediate the Effect of Organizational Culture on Business Performance? The Case of Service Firms", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 4, pp.295 – 309.

Skalén, Per and Strandvik, Tore (2005), "From prescription to description: a critique and reorientation of service culture", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 3, pp.230 – 244.

Want, Jerome H. (2003), "Corporate culture: illuminating the black hole", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 24, No. 4, pp.14 – 21.

Wines, William A. and Hamilton III, J. B. (2009), "On changing cultures by injecting new ideologies: the power of stories", *Journal of Business Ethics*, pp.433 – 447.

Anexo 1 – Questionário



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

Vantagens Competitivas em Empresas de Serviços: O Caso da Cultura Empresarial

QUESTIONÁRIO

Este inquérito tem por objectivo descobrir qual o tipo de cultura existente na sua organização e como é que esta influencia a actividade da mesma.

As respostas devem basear-se na sua experiência de trabalho dentro da empresa.

Não existindo respostas certas ou erradas. Apenas exprimem a sua opinião.

As respostas são anónimas e serão apenas alvo de tratamento estatístico. Está garantida a total confidencialidade dos dados.

Se, por alguma razão, não pretender responder ao questionário, por favor informe-nos devolvendo-o em branco no envelope em anexo.

O tempo estimado de preenchimento é de 10 minutos.

Muito Obrigado pela sua Participação!

1) CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA

1.1) TIPO DE ORGANIZAÇÃO

Por favor distribua 100 pontos pelas quatro descrições dependendo do quão semelhante é a descrição à sua organização. Nenhuma opção é melhor do que a outra; são simplesmente diferentes. Pode dividir os pontos da maneira que desejar.

_____ (A) A minha organização é um sítio bastante **pessoal**. É informal, amigável, aberta, como uma grande família. As pessoas partilham a intimidade umas com as outras.

_____ (B) A minha organização é um sítio bastante **dinâmico e empreendedor**. As pessoas estão dispostas a correr riscos.

_____ (C) A minha organização é um sítio bastante **formal e estruturado**. Procedimentos estabelecidos normalmente definem o que as pessoas fazem.

_____ (D) A minha organização é bastante **orientada para a produção**. Uma preocupação importante é ter o trabalho feito, sem muito envolvimento pessoal.

Total = 100 Pontos
=====

1.2) LIDERANÇA

_____ (A) O líder da minha organização é geralmente considerado um **mentor**.

_____ (B) O líder da minha organização é geralmente considerado um **empreendedor**.

_____ (C) O líder da minha organização é geralmente considerado um **coordenador**.

_____ (D) O líder da minha organização é geralmente considerado um **técnico**.

Total = 100 Pontos
=====

1.3) O QUE MANTÉM A ORGANIZAÇÃO COESA?

_____ (A) O elo que mantém a minha organização unida é a **tradição e a lealdade dos colaboradores**. O compromisso com a organização é bastante elevado.

_____ (B) O elo que mantém a minha organização unida é o compromisso com a **inovação e desenvolvimento**.

_____ (C) Os elos que mantêm a minha organização unida são as **políticas e as regras formais**. Manter o bom funcionamento da instituição é importante aqui.

_____ (D) O elo que mantém a minha organização unida é a ênfase nas **tarefas e no alcançar de objectivos**. Uma orientação para a produção é geralmente partilhada.

Total = 100 Pontos
=====

1.4) O QUE É IMPORTANTE?

_____ (A) A minha organização dá importância aos **recursos humanos**. Uma forte coesão e moral na organização são importantes.

_____ (B) A minha organização dá importância ao **crescimento e a aquisição de novos recursos**. A prontidão para alcançar novos desafios é importante.

_____ (C) A minha organização dá importância à **permanência e estabilidade**. As operações eficientes e sem problemas são importantes.

_____ (D) A minha organização dá importância às **acções competitivas e ao atingimento de objectivos**. Objectivos mensuráveis são importantes.

Total = 100 Pontos

=====

2) CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Como classifica a performance da empresa onde trabalha

Para cada frase marque um **CÍRCULO** no número que melhor corresponde à sua opinião em relação a concorrência directa.

	Pior		Igual		Melhor
2.1 Rentabilidade	1	2	3	4	5
2.2 Retorno do Investimento (ROI)	1	2	3	4	5
	Menor		Igual		Maior
2.3 Vendas	1	2	3	4	5
2.4 Quota de Mercado	1	2	3	4	5
2.5 Retenção de Clientes	1	2	3	4	5
	Mais Lento		Igual		Mais Rápido
2.6 Crescimento de Vendas	1	2	3	4	5

2.7 Número de Colaboradores

Escolha uma das opções:

- Mais de 2.000
- 1.001 a 2.000
- 251 a 1.000
- Menos de 250

2.8 Valor de Vendas/Prestação de Serviços

Escolha uma das opções:

- Superior a 250 milhões de Euros
- 151 a 250 milhões de Euros
- 51 a 150 milhões de Euros
- Inferior a 50 milhões de Euros

3) CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

3.1 Idade: _____ (anos)

3.2 Sexo: Masculino Feminino

3.3 Habilitações Literárias

Escolha uma das opções:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Formação profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação/Mestrado
- Doutoramento

3.4 Antiguidade na Função

Escolha uma das opções:

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos

3.5 Função na Empresa

Escolha uma das opções:

- Administrador
- Director Geral
- Director de Marketing
- Director Comercial
- Director Financeiro
- Director Informática
- Outra _____

3.6 Nível Hierárquico na Empresa

Escolha uma das opções:

- Administração
- Direcção 1º nível
- Outra _____

4. Se tiver mais algum comentário ou informação importante que não tenha sido abordada no questionário, agradecemos que utilize o espaço que se segue.

Obrigado pela sua Colaboração