



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

ISSN: 1984-9230

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia

Nelson, Reed Elliot; Mei, Amaury

**TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL  
EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE EM MASSA**

Organizações & Sociedade, vol. 24, núm. 81, 2017, Abril-Junho, pp. 261-284  
Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia

DOI: 10.1590/1984-9230814

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400657499005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO E CULTURA  
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE  
EM MASSA

Reed Elliot Nelson\*  
Amaury Mei\*\*

Resumo

O presente trabalho considera a relação entre tecnologia de produção e cultura organizacional em uma empresa estatal de transporte em massa. Este estudo sugere que as demandas de um sistema de produção altamente mecanizado, de alta intensidade de capital e de alta precisão não determinam diretamente a cultura organizacional como alegariam alguns estudos clássicos. Antes, parecem gerar tensões subculturais entre as unidades responsáveis pela operação cotidiana do sistema e as unidades que fazem intermediação entre a organização e o seu ambiente político e econômico. Essas tensões, por sua vez, podem gerar maior variância em percepções de cultura organizacional do que se encontra em organizações que não precisam conciliar simultaneamente as demandas de uma tecnologia de precisão e as tensões inerentes às organizações públicas. Em termos teóricos, este trabalho abre novo espaço conceitual para abordar a tecnologia como variável independente em um campo que tradicionalmente tem visto a cultura organizacional como variável dependente.

**Palavras-chave:** Tecnologia de produção. Cultura organizacional. Transporte público.

PRODUCTION TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL  
CULTURE IN A MASS TRANSIT COMPANY

Abstract

The current research considers the association between production technology and organizational culture in a large state owned mass transit system. This study suggests that the demands of a highly mechanized, highly capital intensive, and high precision production system does not dominate the organizational culture as might be expected. Rather, it appears to generate subcultural tensions between units that are responsible for the day to day operation of the system and those which mediate between the organization and its political and economic environment. These tensions in turn generate greater variance in perceptions of the organization's culture than would be found in organizations that do not have to simultaneously address the demands of a high precision production technology and tensions inherent in public organizations. Our work breaks new theoretical ground by considering technology as an independent variable in a field which has traditionally seen organizational culture as the independent variable and technological activity as dependent.

**Keywords:** Production technology. Organizational culture. Public transportation.

\*Doutor em Comportamento Organizacional pela Cornell University. Professor emérito na College of Business da Southern Illinois University. E-mail: renelson@siu.edu

\*\*Mestre em Administração pela Uninove. Engenheiro na Companhia Metropolitana de São Paulo. E-mail: alcrabr@yahoo.com.br



## Introdução

**H**á pouca dúvida de que a tecnologia influencia a cultura (KIRSCH, 2014; ISLAM; JASIMUDDIN; HASAN, 2015; LEONARDI; BARLEY, 2008; MANDER, 1991; MARX, 1964). Também há pouca dúvida de que a cultura influencia a tecnologia (COLLINS, 1980; ŠABANOVIĆ, 2014; THOMPSON, 2003; VEIGA; FLOYD; DECHANT, 2001). É igualmente axiomático que a tecnologia influencia o funcionamento das organizações, e que as organizações influenciam a geração e a adoção da tecnologia (BARLEY, 1990; CALHOUN et al., 2002; DASGUPTA; GUPTA, 2012; EMERY; TRIST, 1965; GARG, 2012; GRIFFITH, 2011; JAQUES, 1951; MORGAN, 1996; LAWRENCE; LORSCH, 1973; PERROW, 1984; THOMPSON, 1976; WOODWARD, 1965). A dinâmica de qualquer um desses efeitos principais – cultura na tecnologia, tecnologia na cultura, tecnologia na organização ou organização na tecnologia – é complexa e tem sido objeto de décadas de pesquisa e debate (GOODMAN; SPROULL, 1990; YU; KWAN, 2015; NGUYEN; AOYAMA, 2014).

Quando se pondera a relação entre cultura organizacional e tecnologia, entretanto, nota-se que ela tem despertado muito menos interesse, e esse interesse tendeu a se concentrar na cultura organizacional como uma variável independente (KOTTER; HESKETT, 1994; CHATMAN et al., 2014; FORD; CONNELLY; MEISTER, 2003; GRIFFITH, 2011; MARTIN; FROST, 2009). O grosso da pesquisa sobre cultura organizacional e tecnologia tem se concentrado na relação entre cultura organizacional e a adoção de tecnologia da informação, e a conclusão geral tem sido de que certos tipos de culturas organizacionais favorecem a implementação da tecnologia da informação (ISLAM; JASIMUDDIN; HASAN, 2015; ŠABANOVIĆ, 2014; SIMON, 2001; SHORE; VENKATACHALAN, 1996; WATSON; HO; RAMAN, 1994). Uma corrente de trabalho mais sofisticada olha para a dinâmica social e as tensões que acompanham a mudança tecnológica e sua implementação, mas essa vertente é mais genérica, focalizando menos as peculiaridades da cultura organizacional (BAILEY; BARLEY, 2011; BARLEY, 1986; ISLAM; JASIMUDDIN; HASAN, 2015; YU; KWAN, 2015; LEONARDI; BARLEY, 2008).

Este artigo adota uma abordagem diferente ao considerar a associação entre tecnologia e cultura organizacional com a ênfase causal apontando na direção oposta. Em vez de perguntar sobre o impacto da cultura na tecnologia, ele questiona “qual é o impacto da tecnologia de produção no desenvolvimento e na dinâmica da cultura organizacional?”. Nossa empreitada, em alguns aspectos, reflete em um retorno aos trabalhos clássicos sobre organização e estrutura e uma tentativa de aplicá-los a preocupações mais recentes na área da cultura organizacional. Há uma longa tradição em estudos organizacionais que tenta delinear os impactos do ambiente nas organizações, e a tecnologia – particularmente a de produção – tem sido vista como uma das importantes formas pelas quais o meio ambiente se impõe sobre o funcionamento interno das organizações (BAILEY; BARLEY, 2001; JAQUES, 1951; DAFT, 1999; LEONARDI; BARLEY, 2008). De fato, os estudos contingenciais e o conceito de “fit” ou “encaixe” que até hoje orienta muitos conceitos centrais das teorias de estratégia e organizações tiveram os seus primórdios nos estudos clássicos da relação entre tecnologia e organização (DAFT, 1999; CHATMAN et al., 2014; KIRSCH, 2014). Entretanto, como a maioria desses estudos antecederam as pesquisas mais influentes sobre a cultura organizacional, as possíveis conexões entre as duas perspectivas não têm sido exploradas. Especialmente o caso que considera a possibilidade de que as forças tecnológicas possam ocasionar dinâmicas subculturais nas organizações. Os estudos pioneiros sobre cultura organizacional, que são historicamente mais próximos aos estudos clássicos sobre tecnologia e organização, viam a cultura como fenômeno unitário e integrado. Somente na década de 1990 e no início do novo milênio os estudos da cultura organizacional começaram a se dar conta da importância da diversidade e dissenso na vida cultural das organizações e, até agora, não tem considerado a tecnologia como fonte desse dissenso (MARTIN, 2002).

Apesar de ter atraído pouca atenção, a relação entre tecnologia de produção e cultura organizacional tem várias implicações práticas e teóricas, sobretudo em relação ao debate sobre a “administrabilidade” da cultura (BAILEY; BARLEY, 2011).

Os primeiros trabalhos sobre cultura organizacional eram bastante otimistas quanto às intervenções de gestores para alterar a cultura (DEAL; KENNEDY, 1982; SCHEIN, 2004). Supunha-se que o gerente podia e devia administrar a cultura como qualquer outro ativo organizacional. Com o tempo, essa suposição tem sido questionada e o debate ainda continua (CHATMAN et al., 2014). Logicamente, se a cultura organizacional sofre muita influência da tecnologia de produção, será mais difícil mudar e administrar a cultura, já que os sistemas de produção são difíceis de mudar. Se o impacto da tecnologia na cultura for menor, a possibilidade de intervenção também seria maior.

Há outros motivos para se importar com a interface entre tecnologia de produção e cultura organizacional. Se a tecnologia de produção não tiver um impacto dominante na cultura organizacional, porém, criar subculturas, um entendimento das forças centrífugas criadas por diferentes sistemas de produção poderia auxiliar pessoas que precisam administrar conflitos ou conduzir negociações entre *stakeholders* organizacionais. Por exemplo, aqueles que lidam com movimentos sindicais baseados em certas funções técnicas, como pilotos, engenheiros ou profissionais de manutenção, poderiam entender melhor a interação entre o especialista e a organização e o seu papel no desenvolvimento da cultura organizacional. Similarmente, agências reguladoras ou de fomento que lidam com ramos industriais marcados por certos sistemas técnicos poderiam também se beneficiar. Em suma, um melhor entendimento da simbiose entre culturas organizacionais e sistemas produtivos que são onipresentes nas organizações modernas e pós-modernas tem o potencial de aprofundar o nosso entendimento em várias frentes.

### **A tecnologia da produção e o seu impacto sobre a organização**

Uma breve revisão de alguns dos estudos clássicos deverá ajudar a identificar possíveis relações entre tecnologia e cultura organizacional. O estudo de Joan Woodward (1965) em empresas de manufatura inglesas na década de 1960 deu origem à primeira das principais teorias contingenciais da organização e era eminentemente tecnológica. Woodward verificou que organizações empregando diferentes tecnologias de produção tendiam a ter diferentes estruturas organizacionais e dinâmicas internas, e aquelas que se desviavam do padrão dominante em sua categoria eram menos bem-sucedidas do que aquelas conformadas com a norma. Logo em seguida, apareceram outras duas teorias bastante influentes, a de Perrow (1984) e a de Thompson (1976). Perrow (1984) identificou quatro tipos de tecnologia de produção baseados na interação entre “analisabilidade” e o “número de exceções”. Problemas analisáveis com poucas exceções caracterizaram as tecnologias “rotineiras”, problemas analisáveis com muitas exceções redundam na tecnologia da “engenharia”. Os problemas não analisáveis com poucas exceções representam a tecnologia do “artesanato”, e os problemas não analisáveis com muitas exceções são as tecnologias “não rotineiras”. O esquema de Thompson possui apenas três categorias, mas utiliza uma lógica similar à de Perrow. O tipo intensivo de Thompson (1976) reúne várias pessoas acerca de um problema que exige esforço coordenado e concentrado. O tipo *long linked* (elos em sequência) envolve muitos passos ou operações em sequência, em que um passo subsequente depende da realização do passo anterior. O tipo mediador liga várias operações distintas que não dependem de agendamento sequencial, como ocorre no tipo elos em sequência. Todos esses autores entenderam que organizações engajadas em tipos fundamentalmente diferentes de trabalho tendiam a gerar estruturas organizacionais distintas.

Quase ao mesmo tempo em que surgiram as teorias de Thompson, Perrow e Woodward, as teorias tecnológicas foram desafiadas e estendidas pelo trabalho clássico de Lawrence e Lorsch (1973), que defendiam essencialmente que muitas organizações contêm múltiplas tecnologias e que os principais desafios dos arranjos organizacionais são coordenar e harmonizar ênfases distintas e conflitantes por meio de uma série de mecanismos integradores. Segundo eles, esses mecanismos integradores se tornam

mais complexos à medida que as organizações enfrentam ambientes voláteis. Todas essas teorias tratam de estruturas formais das organizações e com sua dinâmica social e administrativa, mas nenhuma delas considerou de que maneira a tecnologia de produção deve influenciar a cultura.

À medida que o interesse pela cultura organizacional começou a crescer e atingiu seu ápice nas décadas de 1980 e 1990, o interesse na relação entre tecnologia e organização já estava entrando em declínio, exceto no novo e emergente estudo dos sistemas de informação de gestão, que tendia a focalizar as condições organizacionais que facilitavam a adaptação e a implementação de novas tecnologias. Ao mesmo tempo, o interesse na construção social das instituições em contraste com fatores aparentemente mais “objetivos”, como tecnologia, estava aumentando (CHATMAN et al., 2014; DIMAGGIO; POWELL, 1983; GIDDENS, 1984; KIRSCH, 2014; LEONARDI; BARLEY, 2008; MORGAN, 1996), e a natureza socialmente construída das culturas tornou a consideração de fatores objetivos menos atrativa. Talvez por essa razão encontramos poucos trabalhos abordando como a tecnologia de produção interage com a cultura organizacional.

Isso não significa, no entanto, que não haja razão para postular uma relação entre a tecnologia de produção e a cultura organizacional. Por exemplo, o clássico trabalho de Schein (2004) em cultura organizacional relaciona a tecnologia como um de uma série de fatores que podem impactar na cultura, embora ele não considere impactos tecnológicos de maneira sistemática ou teoricamente dirigida. Similarmente, o trabalho de Deal e Kennedy (1982) sobre cultura organizacional definiu quatro tipos de cultura – trabalho duro, mas se diverte muito, macho, de processo e aposte sua companhia (*work hard, play hard, tough guy, process, bet the company*) –, os quais eles argumentam estar sempre associados a organizações engajadas em tarefas similares.

Não é difícil aplicar a lógica dos estudos clássicos de tecnologia e organização para predizer os aspectos de suas culturas. Como um exemplo, a produção unitária de Woodward está supostamente associada à pequena distância psicológica entre gestão e trabalho, um clima favorável de relações industriais e considerável autonomia dos trabalhadores, o que é consistente com descrições clássicas de culturas organizacionais, tais como a cultura clânica de Cameron e Quinn (2005), a cultura construtiva de Cooke e Lafferty (1987) e a cultura de tarefa de Handy (2006). Outros exemplos de consequências da tecnologia de produção para a cultura de uma organização como um todo poderiam ser extrapolados da literatura clássica de contingência, mas o espaço não permite nos aprofundarmos nessas ponderações e a falta de elos teóricos explícitos ligando tecnologia e cultura organizacional faz com que quase qualquer pressuposto possa ser argumentado. Por isso, consideramos apropriado que os estudos nesse estágio de desenvolvimento do campo sejam exploratórios.

### **Três temas distintos**

É possível identificar temas ou proposições oriundos das literaturas sobre sistemas de produção e sobre cultura organizacional que possam orientar as nossas questões de pesquisa. Esses temas podem ser organizados sobre as três rubricas: “construtivismo radical” – a tecnologia não impacta a cultura organizacional, “determinismo tecnológico” – a tecnologia domina a cultura organizacional, e “diferenciação” – forças diversas, que possam incluir as tecnológicas, geram subculturas com perspectivas diversas.

**A proposição construtivista radical – a tecnologia não interfere na cultura da organização**

A visão mais radicalmente construtivista da cultura argumentaria que as características “objetivas” da tecnologia, tais como aquelas identificadas pelos estudos clássicos de contingência, teriam pouco impacto na cultura. Antes, seria de se esperar

que outros fatores como a natureza dos fundadores ou a história da organização fossem predominantes. Isso seria consistente com o pensamento de Schein (2004) e talvez com os trabalhos de Fleury (1991; 1996) e Freitas (1991), que enxergam culturas como criações subjetivas de seus fundadores, membros e *stakeholders*. Sob esse ponto de vista, portanto, não haverá nenhuma relação causal entre a tecnologia de produção e a cultura organizacional.

#### **A proposição de determinismo tecnológico – a tecnologia domina a cultura da organização**

O oposto mais ou menos polar desse ponto de vista, aquele do determinismo tecnológico, defenderia que a tecnologia de produção da organização se sobreporia a todos os outros fatores para formar uma cultura organizacional distinta claramente relacionada à tecnologia de produção. Dessa forma, por exemplo, um serviço expresso de encomendas como Federal Express ou DHL caracterizaria uma cultura com ênfase em tempo e velocidade em maior grau do que um cartório ou um fabricante de vinhos finos, em que o ambiente de tarefa da organização não está sujeito a tais pressões de tempo. Essa proposição seria uma extensão mais ou menos direta da literatura sobre tecnologia da produção e organização que abordamos anteriormente, em especial os argumentos de Woodward (1965) e Lawrence e Lorsch (1973).

#### **A proposição da diferenciação – forças diversas, que possam incluir as tecnológicas, geram subculturas com perspectivas diversas**

Uma possibilidade com mais nuances é sugerida pelo trabalho clássico em tecnologia e por mais recentes pesquisas em cultura organizacional (GARG, 2012; KIRSCH, 2014; NELSON, 2011). Enquanto ambas as vertentes inicialmente viram cultura e tecnologia como criadoras de efeitos dominantes e homogêneos, trabalhos posteriores notaram a existência de fortes forças centrífugas em organizações, que criariam diferenciação interna. No caso da escola clássica da contingência, o trabalho pioneiro foi realizado por Lawrence e Lorsch (1973), enquanto os trabalhos de Joanne Martin, John Jermier e colegas e Peter Frost, especialmente no final da década de 1980, seriam associados com a perspectiva da diferenciação nos estudos da cultura organizacional (JERMIER; FORBES, 2011; MARTIN, 2002; MARTIN; FROST, 2009). Embora ambas as visões enxerguem as organizações como altamente diferenciadas, as causas dessa diferenciação são vistas de modo diferente. Os estudos de cultura organizacional veem a diferenciação como decorrente principalmente de fatores sociais, tais como classe, gênero e tempo de casa, enquanto os estudos clássicos de contingência veem a diferenciação como seguindo regularidades objetivamente verificáveis no ambiente de tarefa da organização.

Os trabalhos originais sobre cultura organizacional seguiram a inclinação antropológica de ver a cultura como um fenômeno unitário que une e define os sistemas sociais, e que é mais bem desvendado pela metodologia Emic, que foca na dinâmica interna da unidade social. Pelo seu pressuposto de homogeneidade e hegemonia, os trabalhos originais são normalmente denominados como pertencentes à perspectiva da “integração”, visto que a cultura supostamente tem uma função integrativa ou unificadora. Com o passar do tempo, entretanto, os estudiosos da cultura organizacional passaram a duvidar do pressuposto de existirem culturas organizacionais únicas e integradas. Assim, a segunda onda de estudos da cultura organizacional, chamada a perspectiva de diferenciação, focava nas fontes de dissenso, heterogeneidade e diversidade nas culturas. Esses autores, começando com sociólogos como Trice e Beyer (1993) e Yinger (1982), identificaram uma grande gama de fontes de tensão subcultural, incluindo ocupação, classe social, gênero, etnicidade, valores pessoais, personalidade e idade. Notaram que, frequentemente, vários desses fatores combinam

para produzir uma cultura dominante e uma “contracultura” ou cultura oposicional, que contesta os valores e percepções da cultura dominante (YINGER, 1982; TRICE; BEYER, 1993).

Parte do pensamento de Thompson (1976) pode ser usada para sustentar uma visão subcultural ou de diferenciação. No primeiro capítulo de *Organizations in Action*, Thompson argumenta que as organizações têm um núcleo técnico que tende a ser orientado para a eficiência e procura operar constante e eficientemente quando não enfrenta interrupções ou intrusões do ambiente. De modo a preservar essa eficiência, as organizações tentam blindar seu núcleo técnico contra choques externos e variações, criando departamentos que gerenciam forças do ambiente de modo a amortecê-las e evitar que interfiram na eficiência do núcleo técnico. Uma leitura cuidadosa de Thompson (1976) tende a inspirar o pensamento subcultural. É difícil imaginar uma organização dividida entre papéis de amortecimento e operacionais que não desenvolva dinâmicas subculturais de algum tipo.

Segundo Lawrence e Lorsch (1973), também haveria logicamente diferenciação entre núcleo operacional e outros departamentos. O núcleo operacional tem metas muito claras, *loopings* curtos de *feedback* e usa hierarquia e meios formais escritos para resolver conflitos, enquanto os departamentos de amortecimento têm metas menos claras, *loopings* longos de *feedback* e devem usar mais confrontação para resolver conflitos. Thompson, Lawrence e Lorsch provavelmente preveriam altos níveis de diferenciação, separando as partes operacionais e de staff da organização. Assim, ambas as vertentes preveem o surgimento de dinâmicas subculturais, porém, enfocam causas diferentes.

### **Local da pesquisa, instrumento e estratégia analítica**

A ambiguidade e a falta de orientação sobre a relação tecnologia-cultura nas literaturas existentes impedem a formulação de hipóteses *a priori*. Considerações logísticas também impedem que façamos um estudo positivista clássico aqui. Um estudo com afirmações causais teria que ser longitudinal e exigiria a coleta de percepções de cultura organizacional de uma amostragem probabilística de muitas pessoas, em muitas organizações e que tenham experimentado mudanças na sua tecnologia de produção através do tempo. Apesar de a nossa pesquisa não pretender nem de longe apresentar atributos de um estudo confirmatório desse tipo, julgamo-nos afortunados em ter conseguido acesso a um sítio de pesquisa que reúne vários atributos que favorecem tipos de indagações sugeridas pelas três proposições sobre possíveis relações entre tecnologia e cultura organizacional avançada.

A Transpo (pseudônimo) é uma empresa estatal de transporte em massa que simultaneamente sofre influências profundas e possivelmente conflitantes da tecnologia e da política. Com um dos maiores e mais antigos sistemas de metrô do país, ela é pioneira na implantação de tecnologia de transporte subterrâneo e, ao mesmo tempo, vivenciou as principais transições políticas e sociais dos últimos 40 anos. A Transpo foi fundada no final da década de 1960, durante a ditadura militar no Brasil, e foi pioneira na introdução de tecnologias avançadas de transporte de massa no país. Dessa forma, desde os métodos construtivos de engenharia civil utilizados na sua implantação até os equipamentos usados na circulação e controle, tudo teve de ser importado. Essa tecnologia formou a base em torno da qual a organização evoluiu e se fortaleceu.

No início de sua história, ela teve políticas de RH extremamente seletivas e pagava salários bem acima do mercado, além de oferecer um plano de benefícios diferenciado. Esse fato marcou de forma significativa a história da organização. A maior parte da força de trabalho da Transpo tem muitos anos de casa, alguns com mais de 30 anos de serviços prestados. Além dos já citados bons salários e atraente plano de benefícios, a organização sempre se caracterizou por oferecer estabilidade a seus funcionários. Esse conjunto de atrativos acabou retendo talentos ao longo dos anos.

Em seus primeiros anos foi comandada por civis, cujas inclinações estavam em harmonia com a cultura militar de ordem, obediência, meritocracia e autoritarismo. À medida que o tempo passou e o país se democratizou, a organização se tornou mais similar em vários aspectos a outras empresas estatais, inclusive tornando-se sujeita a crescentes incursões militares dos sindicatos, pressões políticas e patrimonialismo. Tendo como seu maior acionista o governo do Estado onde se estabeleceu, desde o início esteve subordinada a ele. Até hoje, o presidente da empresa é indicado pelo governador do Estado.

Mesmo com todas essas mudanças e influências externas, a Transpo nunca pôde fugir muito da realidade objetiva de que durante 18 horas por dia ela tem que disponibilizar uma composição diferente de vagões em cada estação do sistema, a cada 90-130 segundos, no máximo. Qualquer desvio substancial desse padrão gera quase imediatamente caos generalizado por toda a metrópole. Por isso, existe uma pressão grande para que o sistema técnico da companhia funcione com poucas falhas. De fato, a Transpo tem logrado um desempenho razoável nessa tarefa, sendo o serviço de transporte em massa mais bem avaliado no país. Somente nos últimos anos, sobrecarregada de tráfego, tem havido alguma erosão na satisfação dos usuários.

Essa configuração de fatores objetivos e sociais sugere uma gama de perguntas estreitamente relacionadas às questões elucidadas em nossa revisão teórica. Ademais, sugere várias indagações empíricas que emergem naturalmente dessas questões teóricas. A presença simultânea de fortes influências políticas e tecnológicas leva, no mínimo, a indagar qual dos dois fatores teria maior influência na cultura da organização. Se de fato existe uma cultura organizacional dominante, e não subculturas opostas como iria prever a perspectiva de diferenciação, é possível identificar certos valores que seriam consistentes com uma cultura oriunda do funcionalismo público ou, por outro lado, pela influência tecnológica. Associados ao funcionalismo seriam valores culturais como orientação política, sociabilidade, valorização da retórica ou exposição, e pouca ênfase em qualidade e mérito (ANDRADE; CASTRO; PERREIRA, 2012; FAORO, 2000).

Valores associados às exigências da tecnologia de produção intuitivamente seriam outros: pontualidade, planejamento, precisão, qualidade, ordem e previsibilidade, entre outros. Além dessas expectativas mais genéricas, a literatura clássica contingencial sobre a relação entre tecnologia de produção e organização que descrevemos sugere possibilidades mais específicas. No modelo de Woodward, a Transpo se encaixaria melhor no tipo de produção de "processo". De maneira semelhante às firmas de processo de Woodward, a Transpo tem custos de capital muito altos e necessita minimizar a capacidade ociosa e o tempo parado. A manutenção é importante e há altos custos associados com as interrupções no serviço. As prováveis consequências culturais podem ser extrapoladas dos efeitos que Woodward observa para os recursos humanos e relações industriais em organizações dominadas pela tecnologia de processo. Tais empresas se apoiam muito nos protocolos e manuais operacionais formais e toleram poucos desvios das normas, ao mesmo tempo em que pagam bem os seus funcionários e os tratam com certa brandura para minimizar danos e sabotagem ao equipamento capital caríssimo e sensível, e para evitar interrupções nos serviços. Tal ênfase preconizaria o planejamento, o controle, a pontualidade, a impessoalidade e a baixa tolerância para risco.

O nosso local de pesquisa simultaneamente sofre de influências de uma tecnologia de produção exigente e de fortes influências políticas, sugerindo a alta probabilidade de influências subculturais. De fato, a nosso ver, em um contexto como a Transpo, a ausência de subculturas seria surpreendente ao ponto de pôr em descrédito a perspectiva da diferenciação. A expectativa de encontrarmos subculturas robustas na Transpo é informada tanto pela literatura sobre cultura organizacional como os trabalhos clássicos da contingência, porém, cada perspectiva sugere previsões distintas. A teoria de Thompson prevê orientações bastante diferentes entre o núcleo técnico (*technical core*) da organização, que realiza o trabalho concreto, e as unidades de amortecimento (*buffering units*), que fazem a mediação entre o meio ambiente e a

organização e protegem o núcleo dos choques e influências aleatórias de fora. Assim, seria intuitivo esperar que as divisões operacionais da Transpo tivessem uma subcultura diferente das demais. Já os trabalhos sobre a diferenciação da cultura organizacional também iriam prever subculturas, porém, mais em decorrência de diferentes funções na hierarquia, tempo de casa ou fatores demográficos e históricos.

## Dados e métodos

Vários métodos e análises teriam relevância para a nossa particular configuração de perguntas de pesquisa e local de pesquisa, porém, algumas são mais desejáveis e viáveis logicamente que outras. O fato é que estamos interessados não somente no “conteúdo” ou nos valores da cultura em si, mas também na homogeneidade ou “força” da cultura, e isso exige que um número razoável de pessoas com uma variedade de atributos e perspectivas participe da pesquisa. Essa necessidade, por sua vez, favorece o uso de um instrumento quantitativo que possa coletar respostas de todas as unidades da organização.

Como o perfil de valores organizacionais coletados da Transpo teria pouco significado sem a possibilidade de comparar o nosso resultado ao das outras organizações, é importante que o instrumento escolhido disponha de dados normativos de outras organizações, preferencialmente, brasileiras. Essa necessidade outra vez favorece o uso de um instrumento quantitativo fechado. Possuir uma visão do perfil cultural geral das organizações brasileiras teria o potencial de ajudar a descobrir se os valores culturais da Transpo refletem mais a influência da sua tecnologia de produção, de influências políticas, da tensão entre essas duas forças ou de, ainda, algum outro padrão. Finalmente, o nosso interesse em possíveis dinâmicas subculturais, contudo, sem dispor da orientação de uma literatura madura e específica, torna importante podermos observar a homogeneidade e a heterogeneidade cultural na empresa sob vários pontos de vista. Medidas de tendência central seriam importantes, porém, mais importantes seriam estatísticas e técnicas que revelam o grau e a configuração de dispersão e variância na organização. Obviamente, seriam inclusos índices de variância, mas também ferramentas como análise de clusters, que localizam concentrações de percepções similares. Consistente com essa estratégia, as nossas análises quantitativas formais começaram com comparações das percepções médias da cultura da Transpo com as médias de uma amostragem de empresas brasileiras, passaram por uma análise dos desvios-padrão das duas amostragens e terminaram com análises de clusters de subamostras da Transpo separadas por unidades operacionais e de amortecimento.

## Instrumento de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio da aplicação do perfil de valores agregados desenvolvido por Nelson (2006; 2011). O autor sustenta que, do imenso número de estímulos que nos bombardeiam, escolhemos um número relativamente pequeno de interesses e preocupações para serem atendidos, e que a cultura ajuda a definir quais coisas vão atrair nossa atenção e interesse e, por eliminação, o que deve ser ignorado. O autor argumenta que, apesar de ser grande a variabilidade de escolhas que todos os sistemas culturais e empresariais fazem, é possível identificar escolhas genéricas que todo sistema tem de fazer. Nelson (2006) identifica três funções comuns a todos os sistemas humanos: trabalho (também referenciado como “tarefa”), relações e controle (frequentemente associado ao poder ou à política). A esses três temas o autor acrescenta, ainda, uma quarta categoria: a da cognição ou pensamento.

Definidos os quatro temas culturais gerais, o autor sugere quatro subtemas para cada tema principal, gerando um total de 16 subtemas, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 – Temas e subtemas do perfil de valores agregados.**

<b>Tema</b>	<b>Subtema</b>	<b>Definição</b>
<b>Trabalho</b>	Esforço (C = .84)*	Trabalho árduo ou esforço constante.
	Prazo (C = .77)	Prazos, horários e velocidade.
	Terminar tarefa (C = .78)	Ênfase em concluir um projeto ou serviço.
	Qualidade (C = .87)	Qualidade do produto do trabalho.
<b>Relações</b>	Afeto (C = .87)	Aproxima-se dos outros para podermos receber o calor humano.
	Empatia (C = .77)	Coloca-se na situação do outro para poder entender as suas preocupações.
	Sociabilidade (C = .88)	Focaliza a interação e a atividade em grupos.
	Lealdade (C = .88)	Enfatiza as relações duráveis com obrigações recíprocas.
<b>Controle</b>	Dominância (C = .74)	Imposição da vontade abertamente, sem muita justificativa ou pretexto.
	Status (C = .72)	Favorece o indivíduo criando ou frisando desigualdades entre as pessoas.
	Politicagem (C = .88)	Conseguir os objetivos pela manipulação e negociação.
	Liderança (C + .70)	Apoia-se no poder de referência (ou exemplo).
<b>Pensamento</b>	Abstração (C = .68)	Lida com conceitos intangíveis e generalidades.
	Planejamento/organização (C = .76)	Focalizam-se em detalhes.
	Exposição (C = .57)	Lida com a transmissão e apresentação das ideias.
	Flexibilidade (C = .62)	Refere-se à criatividade, adaptabilidade e capacidade de mudança.

Fonte: Adaptado de Nelson (2006).

\*Consistência calculada pela relação: variância observada entre itens dividida pela variância simulada sobre mil repetições entre igual número de itens permutados aleatoriamente, segundo Nelson e Gopalan (2003) e Balloun e Kearns (2011).

O perfil de valores agregados consiste de 20 conjuntos de quatro assertivas cada, em que o respondente é solicitado a classificá-las, com notas de 1 a 4, conforme sua maior ou menor identidade com a cultura real da organização (como ele a percebe) e com a cultura idealizada pelo respondente (como ele crê que a cultura da organização deveria ser). Cada um dos 16 subtemas aparece em cinco diferentes conjuntos de assertivas, confrontado com os outros subtemas e, portanto, receberá pontuações que variam de 1 a 4. Dessa forma, cada subtema recebe uma pontuação total que varia de 5 a 20. O instrumento tem sido objeto de extensa validação na Ásia, nos Estados Unidos e no Brasil, com mais de 200 mil usos somente em Singapura (C-VAT; NELSON; GOPALAN, 2003; NELSON, 2011).

O perfil de valores agregados foi respondido presencialmente por 104 profissionais da Transpo no ano de 2012. Foram incluídas pessoas de todas as divisões da empresa e dos níveis hierárquicos de chefia de departamento para baixo. Os respondentes tinham em média 17,5 anos de tempo de casa. Vinte quatro por cento tinham curso superior completo e 41% possuíam curso técnico. Embora os respondentes não fossem escolhidos aleatoriamente, empenhamo-nos em solicitar a participação de uma gama representativa de pessoas em termos demográficos, hierárquicos e de função. A comparação dos atributos dos nossos respondentes com dados públicos sobre a empresa revelou que o tempo de casa médio e o grau de escolaridade dos participantes da pesquisa não variavam substancialmente das médias da empresa como um todo.

## **Consistência e validade**

Assim como outras abordagens quantitativas à cultura organizacional, o perfil de valores agregados não emprega escalas Likert. Antes, usa uma abordagem ipsativa que requer que o respondente priorize variáveis, entre diversas delas, para gerar um perfil da cultura. A abordagem do PVA é parecida com a abordagem "ideográfica" de Chatman et al. (2014) e da abordagem de "valores concorrentes" de Cameron e Quinn (2005), e é bastante consistente com as formulações clássicas de Kluckhohn e Strodtbeck (1961), que enxergam a cultura como um sistema de priorização entre variáveis conflitantes (CHATMAN et al., 2014). Por obrigar o respondente a fazer um ranking entre variáveis, a abordagem viola os pressupostos de independência entre observações e dados intervalos que apoiam técnicas paramétricas tradicionais, inclusive o coeficiente alpha e a análise fatorial. O formato de escolha forçada, entre outras coisas, não permite a inversão da matriz de respostas, e gera uma matriz correlacional cuja média é negativa (CAI, 2014; VAN DER LINDEN; REN, 2015). Ademais, o formato ipsativo, por definição, impõe uma relação ortogonal entre variáveis de modo que a rotação fatorial, mesmo que possível, não faria muito sentido.

Por esses motivos, a consistência e a validade de dados ipsativos tendem a se apoiar em outros métodos de averiguação, notadamente as técnicas *split half*, que avaliam a robustez de um instrumento comparando os resultados de análises feitas em partições aleatórias da amostragem (HESTERBERG et al., 2005). Neste trabalho, reportamos três análises que indicam a confiabilidade e a validade do AVP no contexto da Transpo. O primeiro segue a técnica Monte Carlo, usada por Balloun e Kearns (2011) e Nelson e Gopalan (2003). Calculamos a variância média entre mil repetições de cinco itens escolhidas aleatoriamente dos 80 itens do AVP. Esse valor se tornou o denominador de uma equação cujo numerador foi a variância entre os cinco itens das 16 escalas do instrumento. O resultado menos um dá uma medida de consistência similar ao coeficiente alpha de Cronbach. Esse coeficiente para cada escala consta na Tabela 1. Segundo Chatman et al. (2014), calculamos também um equivalente ao índice Spearman Brown baseado em uma partição *split half* dos nossos dados. Calculamos as médias de cada uma das 16 escalas para duas subamostras escolhidas aleatoriamente, as diferenças entre essas médias e a soma dos quadrados dessas somas, assim como a soma dos quadrados total, como em uma análise de variância comum. Esse número menos um gera outro indicador de consistência baseado na estabilidade entre respondentes. Os valores resultantes variaram entre .97 e .99 para as 16 escalas.

Para os nossos fins, a validação da solução de clusters é bastante importante em virtude do nosso interesse em possível variância subcultural ocasionada pela tecnologia de produção. Como soluções de clusters podem gerar significância estatística mesmo em conjuntos de dados aleatórios, é considerado fundamental validar clusters com dados externos (HESTERBERG et al., 2005). Em razão da ênfase dada na distinção entre o núcleo técnico e unidades de intermediação ou amortecimento no trabalho de Thompson, apresentamos aqui uma validação baseada na classificação dessas categorias em soluções de cluster feitas usando as 16 dimensões do AVP. No primeiro, dividimos o nosso conjunto de dados em duas subamostras aleatórias e fizemos partições CONCOR (ver

maiores detalhes sobre o algoritmo a seguir) independentemente em cada subamostra. Classificamos então o número de colaboradores pertencentes às unidades operacionais e às unidades de amortecimento para cada um dos quatro clusters. A distribuição de pessoas de operações e amortecimento era muito similar para as duas subamostras, resultando em somente 10 desvios com um chi quadrado irrisório. Já a distribuição de pessoal das duas categorias nos dois clusters agregando a amostragem total era altamente significante. Combinando as duas subamostras, 70% do pessoal operacional se encontraram no cluster I do CONCOR enquanto 64% das pessoas das unidades de amortecimento se encontraram no cluster II. Esse resultado teve um valor chi quadrado de 6.11 com um grau de liberdade e uma significância menor de .000. Esse resultado não só é testemunho da robustez da técnica de cluster escolhida e do instrumento, como sugere a existência de uma dinâmica subcultural oriunda de diferenciação na tecnologia de produção da Transpo. Na sequência, retomaremos esse tema com mais detalhes.

## Análise de resultados

Enquanto a natureza de nossos dados, amostra e local de pesquisa não permitem enumeração e testes rigorosos e hipóteses formais, algumas análises permitem ao menos uma investigação preliminar de algumas das questões formuladas em nossa introdução teórica. Uma análise bastante óbvia seria comparar a cultura "integrada" ou "unitária" da Transpo com as principais percepções da cultura organizacional de outros estudos que usaram o mesmo instrumento. Em 2003, Nelson e Gopalan publicaram as principais percepções de culturas organizacionais de uma amostra de 75 empresas públicas e privadas do Brasil, Índia e EUA.

Uma simples comparação das médias da amostragem brasileira de Nelson e Gopalan (2003) com as médias da amostragem colhida na Transpo mostraria se a organização se diferencia das tendências centrais das demais organizações brasileiras em relação a variáveis que intuitivamente seriam preconizadas por uma tecnologia de produção que exige exatidão, previsibilidade e precisão na execução de tarefas complexas. Se a Transpo realmente detém uma cultura forte e integrada oriunda de sua tecnologia, seria de se esperar que comparada com a média nacional iria enfatizar a qualidade, o planejamento e, talvez, o prazo, concluir tarefa e flexibilidade – todas dimensões do nosso instrumento que parecem se relacionar com a execução de tarefas tecnológicas complexas. Seria de se esperar também que uma cultura integrada e unitária teria menos variância nas percepções de sua amostragem do que em uma amostragem nacional contendo percepções de várias organizações. Na Tabela 1, comparamos as médias e desvios-padrão das percepções culturais na Transpo com as médias e desvios-padrão do Brasil:

**Tabela 1 – Comparação das percepções culturais –  
Transpo x empresas brasileiras.**

	<b>Brasil Média</b>	<b>DP</b>	<b>Transpo Média</b>	<b>DP</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
<b>Trabalho</b>						
Esforço	12.5	2.93	10.1	2.6	5.8	***
Prazo	12.3	2.40	11.7	3.01	1.43	NS.
Term. tarefa	12.3	2.04	11.7	2.38	1.81	*.
Qualidade	14.8	2.87	14.4	2.94	.91	NS.
<b>Relações</b>						
Afeto	10.7	3.12	10.8	2.87	.22	NS.
Empatia	10.7	2.90	9.9	2.90	1.82	*
Sociabilidade	12.3	2.50	12.3	2.63	0.0	NS
Lealdade	12.8	3.38	10.6	3.36	.4.27	***

continua

continuação

	<b>Brasil Média</b>	<b>DP</b>	<b>Transpo Média</b>	<b>DP</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
<b>Controle</b>						
Dominância	12.2	2.50	14.6	2.80	5.91	***
Status	12.0	2.80	14.2	3.22	4.32	***
Política	12.5	3.21	16.5	3.35	8.22	***
Liderança	13.0	2.88	13.3	2.77	.72	NS.
<b>Pensamento</b>						
Abstração	12.9	3.01	12.8	2.76	.23	NS
Organização	12.5	2.81	12.1	2.35	.1.02	NS
Exposição	13.2	2.90	13.6	2.14	1.09	NS
Flexibilidade	12.6	2.78	11.5	2.40	2.8	**

Fonte: Dados da pesquisa e Nelson e Gopalan (2003).

\*\*\*< .001; \*\*< .01; \*<.1

Percebemos imediatamente que a nossa primeira partição dos dados não apoia a suposição de uma cultura homogênea oriunda da tecnologia de produção. A Transpo não está significativamente acima da amostragem nacional em qualidade, concluir tarefa, planejamento, prazo ou flexibilidade. Pelo contrário, das cinco diferenças estatisticamente significativas, nenhuma ocorre nas áreas intuitivamente relacionadas com a tecnologia de produção da Transpo. As diferenças maiores são na área de controle, em que a Transpo apresenta uma cultura muito mais dominante, politizada e orientada para status do que a média brasileira – todos os fatores associados com estatismo, não com a tecnologia de produção exigente.

Além do mais, a variância nas percepções de cultura da Transpo é maior que a da amostragem composta de organizações diversas para sete das 16 variáveis (a saber: prazo, concluir tarefa, qualidade, sociabilidade, dominância, status e politicagem). Esse resultado por si só sugere uma cultura demasiadamente fraca ou, o que nos parece muito mais provável, a presença de subculturas bastante contrastantes dentro da companhia.

Dado esse resultado bastante saliente, um próximo passo em nossa análise seria logicamente tentar indagar sobre o grau de diferenciação dentro da(s) cultura(s) da Transpo, especialmente em relação à diferenciação possivelmente oriunda da tecnologia de produção. Existem vários procedimentos estatísticos para abordar essa questão, entre eles as análises de variância, regressões múltiplas e equações estruturais, e empreendemos uma gama de análises que o espaço não permitirá que os apresentemos aqui. Para fins do presente artigo, apresentamos uma análise de cluster CONCOR realizada separadamente nas unidades do “núcleo técnico” (incluindo as divisões operacionais e de manutenção) e “amortecimento” (que inclui as demais áreas). Como argumenta Hair et al. (2006), a análise de clusters, também conhecida como análise de conglomerados, é um conjunto de técnicas estatísticas que tem como objetivo agrupar objetos de acordo com suas características, formando grupos ou conglomerados homogêneos. Os objetos serão semelhantes dentro de cada grupo e diferentes entre grupos, de forma que os grupos obtidos serão homogêneos internamente (dentro de cada grupo) e heterogêneos entre si. A análise de clusters examina todo o conjunto de variáveis, buscando encontrar relações de interdependência entre elas.

Utilizamos o CONCOR em vez de algoritmos mais comuns por ele ter sido desenvolvido originalmente para a análise de redes sociais, que, assim como os dados ipsative, violam os pressupostos de independência de observações e de distribuição normal exigidos pelos métodos paramétricos. CONCOR é uma técnica “de cima para baixo”, que gera um dendograma com dois clusters iniciais que podem, por sua vez, ser divididos novamente. CONCOR não sugere um número ideal de clusters, nem gera resíduais. No presente trabalho apresentamos somente os dois primeiros grupos, que já oferecem uma discussão rica e são validados por dados externos. Não obstante,

partições sucessivas também são interpretáveis, sendo excluídas aqui apenas para não sobrecarregar o trabalho analiticamente.

A realização de análises de cluster separadas nas divisões diretamente impactadas pela tecnologia da movimentação e manutenção dos trens (ver Tabela 2) e nas divisões administrativas (ver Tabela 3) demonstrou dinâmicas subculturais radicalmente diferentes dentro da Transpo, e explica a variância cultural imensa da Transpo em comparação à amostragem de empresas brasileiras apresentadas na Tabela 1.

### **Partições mecânicas das unidades de operações e amortecimento**

Ao realizarmos análises de cluster separando os questionários do núcleo técnico e das unidades de amortecimento, ganhamos uma perspectiva que explica, pelo menos em parte, a relação entre tecnologia de produção e cultura organizacional na Transpo. Como unidades operacionais, nós consideramos aquelas áreas diretamente envolvidas com a rotina operacional do sistema, o que na Transpo corresponde às áreas de operação e de manutenção. Todas as demais, incluindo planejamento, relações com os clientes, expansão, jurídico, construção e financeiro foram consideradas como unidades de amortecimento. Os resultados de cluster para o núcleo técnico ou subamostra operacional podem ser vistos na Tabela 2. Para as unidades de amortecimento ou staff, eles podem ser vistos na Tabela 3.

**Tabela 2 – Centroides para os clusters CONCOR, núcleo técnico.**

CLUSTER	I		II			
	Média	DP	Média	DP		
<b>Trabalho</b>						
A – Esforço	12.9	2.43	9.9	1.63		
B – Prazo	11.1	2.77	11.4	3.42		
C – Term. tarefa	14.0	2.00	11.3	1.85		
D – Qualidade	16.2	2.09	13.4	2.24		
<b>Relações</b>						
E – Afeto	9.9	2.51	10.4	2.47		
F – Empatia	12.3	2.53	9.6	2.11		
G – Sociabilidade	13.5	1.69	11.3	2.52		
H – Lealdade	9.1	3.05	10.0	3.45		
<b>Controle</b>						
I – Dominância	11.7	3.32	15.5	2.54		
J – Status	10.2	2.64	16.1	2.37		
K – Política	11.5	2.50	18.5	1.80		
L – Liderança	14.7	2.61	13.1	3.22		
<b>Pensamento</b>						
M – Abstração	13.9	2.74	13.0	2.58		
N – Plan. organ.	12.6	1.62	11.1	2.22		
O – Exposição	13.4	2.91	14.5	1.84		
P – Flexibilidade	13.0	1.95	10.9	2.53		
Núm. questionários	10		28			
Núm. de iterações	7					
Intercorrelação média	0.38					

Fonte: Os autores.

**Tabela 3 – Centroides para os clusters CONCOR, divisões de amortecimento.**

CLUSTER	I		II			
	Média	DP	Média	DP		
<b>Trabalho</b>						
A – Esforço	9.8	2.38	10.3	3.17		
B – Prazo	11.5	3.15	12.4	2.07		
C – Term. tarefa	10.6	2.23	13.2	1.99		
D – Qualidade	13.7	3.41	15.4	2.55		
<b>Relações</b>						
E – Afeto	12.8	2.69	9.2	2.35		
F – Empatia	9.9	2.91	10.0	3.42		
G – Sociabilidade	12.9	2.70	11.9	2.68		
H – Lealdade	13.0	2.43	8.9	2.93		
<b>Controle</b>						
I – Dominância	14.5	2.42	14.8	2.73		
J – Status	15.1	2.00	13.0	3.30		
K – Política	17.2	2.06	16.0	3.72		
L – Liderança	12.9	2.82	13.6	1.90		
<b>Pensamento</b>						
M – Abstração	11.6	2.23	13.8	2.75		
N – Plan. organ.	11.5	2.54	13.1	1.91		
O – Exposição	13.0	2.04	13.1	2.14		
P – Flexibilidade	10.2	2.39	11.3	2.30		
Núm. questionários	34		32			
Núm. de iterações	11					
Intercorrelação média	0.35					

Fonte: Os autores.

O grupo 1 na subamostra operacional contém 10 empregados que percebem que a Transpo enfatiza esforço, conclusão de tarefas, empatia, sociabilidade, planejamento e flexibilidade. Quatro desses dez empregados trabalham na empresa há mais de 30 anos e dois deles há mais de 35 anos. Cinco membros desse cluster trabalham na organização há oito anos ou menos. Dois têm funções gerenciais.

O segundo grupo enxerga a Transpo como comparativamente mais baixa em esforço, conclusão de tarefas, qualidade, empatia, sociabilidade, planejamento e flexibilidade, e muito alta em dominância, status e política. Esse grupo contém 11 membros com menos de oito anos de casa, 17 membros que têm oito ou mais anos de casa, e nenhum com mais de 25 anos na companhia. Nenhum ocupa cargos de supervisão.

A subamostra de amortecimento, que era apreciavelmente maior que o núcleo técnico (66 contra 38), não apresenta o mesmo grau de diversidade ou polarização que se observa na subamostra do núcleo. Os dois clusters obtidos são muito mais平衡ados em tamanho (34 e 32 comparado com 10 e 28 para a subamostra operacional) e variam muito menos em termos de suas percepções médias da cultura. Por exemplo, a maior distância entre as médias dos clusters para a subamostra operacional foi de sete pontos (na dimensão política), comparada com cerca de quatro pontos (na dimensão lealdade) para a subamostra de amortecimento. A soma total da distância entre todas as 16 médias é de aproximadamente 33 para a amostragem operacional, comparada com 17 para a amostragem de amortecimento. Os dois grupos CONCOR das unidades de amortecimento também são mais heterogêneos em termos de tempo

de casa, embora haja alguma regularidade em termos de função. (Por exemplo, sete dos nove membros da divisão de engenharia se encontram no cluster I, assim como cinco dos sete membros do planejamento financeiro. Também seis dos oito engenheiros na amostragem de amortecimento pertencem ao cluster I).

As dimensões nas quais os clusters das diferentes subamostras variam são também diferentes, assim como seus padrões de covariância. Na subamostra operacional, os clusters variam em suas percepções de esforço, conclusão de tarefas, qualidade, empatia, sociabilidade, dominância, status, política, liderança e flexibilidade, enquanto na subamostra de amortecimento há maiores diferenças nas percepções de afeto, lealdade, status, abstração e planejamento. (Ambas as subamostras apresentam divergência em percepções de conclusão de tarefas, qualidade e status). É notável que para a subamostra operacional, os clusters nos quais as subdimensões de relações são altas – especificamente empatia e sociabilidade – são aqueles em que as dimensões de trabalho, como esforço, conclusão de tarefas e qualidade são igualmente altas, mas as dimensões de controle, incluindo dominância, status, política e liderança são baixas. O oposto é verdadeiro para a subamostra de amortecimento. No cluster em que as dimensões de relações, como afeto e lealdade são altas, as dimensões de trabalho, como conclusão de tarefas e qualidade são baixas, e a subdimensão de controle, status, é alta. Assim, enquanto as funções operacionais e de amortecimento parecem similares em suas percepções da cultura na superfície, quando se começa a investigar as subculturas subjacentes, diferenças substanciais são encontradas.

A importância dessa última observação não deve ser subestimada, pois ajuda a explicar um dos aspectos mais curiosos dos nossos dados – a grande variância nas percepções culturais da Transpo comparada com a amostragem de empresas brasileiras feita por Nelson e Gopalan (2003). Percebemos basicamente que a estrutura subjacente das respostas do pessoal de operações e de apoio é diferente. Quando uma amostra percebe alto afeto, alto controle e baixo trabalho, a outra amostra percebe alto afeto, alto trabalho e baixo controle, e assim por diante. Isso explica a maior variância na amostragem da Transpo comparada com a amostragem nacional, assim como a falta de diferenças significativas entre as médias das diversas unidades. O fato de que o núcleo técnico e de amortecimento veem as tensões que determinam a dinâmica da cultura organizacional de uma forma tão diferente aumenta a variância na amostragem global e atenua a diferença nas médias estatísticas.

Sem incorrer em especulação descabida para um estudo preliminar como o nosso, não resistimos em oferecer aqui algumas possíveis interpretações dos resultados dos nossos clusters de operações e amortecimento. O comparativamente pequeno cluster na subamostra operacional sugere que existe uma cultura bastante homogênea nas operações, com um grande grupo de adeptos contrabalanceado por um pequeno e radical grupo marginal com percepções bem diferentes da maioria em muitas dimensões. Pode-se conjecturar que a exposição dos membros do núcleo técnico ao mesmo conjunto de requisitos originários da tarefa a ser feita deveria favorecer uma cultura verdadeiramente unificada. Ao mesmo tempo, parece que essa cultura muito unificada gera um pequeno grupo de dissidentes com percepções bastante extremas.

Um fato curioso sobre esses dissidentes na área operacional é a sua visão geralmente positiva da cultura. Eles veem a cultura como de trabalho duro, alta qualidade, conclusão de tarefas, empática e flexível com forte liderança. Embora esses valores possam não ser vistos como positivos em todos os contextos, eles são intuitivamente favoráveis no geral. Contrariamente, a grande maioria tem uma visão muito negativa da cultura da organização, como se os requisitos intransigentes e precisos das tarefas que eles realizam representassem um forte contraste com a cultura organizacional politizada e personalista que os cerca. Essa interpretação é bastante consistente com as diferenças entre as médias gerais da Transpo e da amostragem nacional apresentada na Tabela 1.

Parece-nos interessante também refletir sobre a composição do pequeno cluster subcultural. Ele contém os únicos dois gestores de nossa amostra, bem como virtualmente todos os empregados da amostra com mais de 30 anos de serviço, além da maioria dos empregados com comparativamente pouco tempo de casa.

O contraste das percepções dos membros da subamostragem operacional com os membros da subamostra de amortecimento sugere que o restante da organização, corroborando Thompson, se relaciona mais frequentemente com o ambiente externo político, legal e social, em um esforço para permitir que o núcleo técnico funcione sem obstáculos, e por isso tem uma cultura mais diversificada e equilibrada. Os dois clusters da subamostragem de amortecimento são quase do mesmo tamanho (34 e 32) e as percepções desses dois grupos equilibrados não são tão distantes entre si e diferem em poucas dimensões. Isso não é inconsistente com o argumento de Lawrence e Lorsch (1973) de que, quando se enfrenta um ambiente mais volátil, a organização resultante é mais diferenciada, mas apenas de uma forma muito particular. É como se a diferenciação ocasionada pelo ambiente resultasse em agrupamentos subculturais que não são tão distantes, mas são maiores, ou seja, no núcleo técnico as pessoas estão mais ou menos no mesmo barco, exceto para um pequeno grupo marginal, enquanto nas unidades de amortecimento as pessoas são mais diversificadas, porém, menos extremas em suas percepções, como para facilitar o diálogo e a integração.

Essa tendência parece ser reforçada por padrões de covariância em percepções da cultura. No núcleo técnico, duas das dimensões do quadrante relações, empatia e sociabilidade, parecem apoiar a flexibilidade, liderança, conclusão de tarefas, qualidade e trabalho duro. Quanto mais altas os empregados percebem empatia e sociabilidade, mais altos são os scores em trabalho e pensamento, e mais baixos eles são em dominância, status e política. Na subamostra de amortecimento, o oposto é verdadeiro, quanto mais altas as subdimensões de relações, afeto e lealdade, mais baixas são as dimensões de trabalho e pensamento e mais altas as subdimensões de controle. Assim, os empregados das funções de amortecimento percebem uma desconexão entre relações, trabalho e pensamento. Se as relações são preservadas, a habilidade de planejar, pensar abstratamente e completar tarefas sofre e aumenta o status. Assim, o núcleo técnico tem uma cultura homogênea, em que as relações reforçam a realização de tarefas, mas que não deixa de ter uma pequena subcultura de oposição, enquanto as unidades de amortecimento têm uma cultura menos integrada, em que as relações trabalham com propósitos cruzados em relação à realização de tarefas.

## Conclusões

Podemos dizer que na conceptualização mais básica da tecnologia de produção – os processos e métodos usados para transformar os insumos organizacionais em resultados usados pelo meio ambiente – haveria pouca dúvida de que os meios de produção da Transpo estão intimamente interligados com a dinâmica da cultura organizacional. Ao separarmos a Transpo em divisões, cuja responsabilidade é fazer trafegar toneladas de metal e pessoas em intervalos de 3-4 minutos, e unidades, que planejam e financiam o investimento de capital e infraestrutura que possibilitam esse tráfego, nos deparamos com duas configurações culturais bastante diferentes. A divisão operacional consiste em um grupo grande, cujas percepções da cultura enfatizam controle, status e política à custa do trabalho, planejamento, empatia e sociabilidade; e outro grupo pequeno composto de pessoas no início ou no fim da carreira, que enxergam a cultura de forma oposta. Polarização e alienação não são palavras fortes demais para descrever a dinâmica subcultural da divisão operacional. De fato, o grupo maior da divisão operacional vê a cultura da Transpo como exatamente o oposto do que seria intuitivamente exigido pela tecnologia de produção. A divisão de amortecimento, por sua vez, consiste em dois grupos de tamanhos mais ou menos idênticos, que enxergam o poder e o controle em uma relação de tensão com as relações e o trabalho, porém, cujas percepções da cultura não estão tão distantes quanto nos subgrupos da divisão das operações. Esses resultados não contradizem necessariamente as ideias fundamentais presentes na literatura sobre cultura organizacional, porém, sugerem uma visão bem mais complexa que seria discernível pela leitura da bibliografia em que fundamentamos este estudo.

Neste ponto, julgamos valioso rever as proposições iniciais que orientaram o desenvolvimento do nosso estudo, agora que o leitor tem uma visão mais completa dos nossos dados e das manipulações estatísticas e interpretações a que foram expostos:

### **A proposição construtivista radical – tecnologia não interfere na cultura da organização**

Questões demográficas – especialmente tempo de casa – e hierárquicas estavam presentes em nossos resultados, no entanto, sempre em interação com a tecnologia de produção. Por exemplo, tempo de casa e hierarquia estavam mais salientes nos clusters subculturais das unidades operacionais do que nos demais. Por isso, desconfiamos que somente fatores socialmente construídos sem nenhum respaldo objetivo não explicam a dinâmica cultural da Transpo tão bem quanto os fatores sociais aliados a fatores objetivos.

### **A proposição de determinismo tecnológico – tecnologia domina a cultura da organização**

A tecnologia de produção não teve um impacto homogêneo e dominante na cultura da Transpo, como vimos na Tabela 1. A cultura da Transpo não parece ser homogênea nem parece sofrer um impacto direto da tecnologia da produção quando comparada com médias e desvios-padrão nacionais. Assim, nenhuma das duas proposições mais simples parece explicar com clareza os resultados obtidos. Nenhuma das duas posições genéricas iniciais receberam apoio em nossos dados. Ao mesmo tempo, os resultados das análises de cluster desmentem a possibilidade de não haver nenhuma associação entre tecnologia e cultura. Antes, os nossos resultados favorecem muito mais a terceira proposição, a seguir.

### **A proposição da diferenciação – forças diversas, que possam incluir as tecnológicas, geram subculturas com perspectivas diversas**

Claramente, na organização estudada, a perspectiva da diferenciação achou mais respaldo empírico. Entretanto, o papel da tecnologia nessa diferenciação – que não tem sido considerado na literatura sobre cultura organizacional até agora – parece ser bastante central. Subculturas carregando diferentes valores existem na Transpo e essa diferenciação tem claros antecedentes tecnológicos. Apesar de a relação entre a divisão do trabalho baseada em funções técnicas, assim como a relação entre núcleo técnico e amortecimento serem bastante complexas, há claros indícios de uma relação entre a tecnologia de produção e a dinâmica subcultural na Transpo.

### **Implicações teóricas**

Considerados em conjunto, os nossos resultados sugerem extensões interessantes das teorias sobre cultura organizacional e sobre a relação entre tecnologia e organização. Podemos sugerir pelo menos três contribuições conceituais de nosso estudo.

Primeiro, pelo menos no âmbito de uma organização de capital e utilidade pública, o impacto da tecnologia se fez sentir mais ao nível subcultural que ao nível de uma cultura integrada. Quando comparamos a Transpo com uma amostragem nacional de organizações de propriedade privada, a cultura aparenta ênfase em política, status e dominância, e exibe baixa ênfase nas tarefas e na lealdade – todos indicadores dos vícios do estatismo. A Transpo demonstra também alta variância nas percepções – uma indicação de que a dinâmica subcultural seria mais presente que na amostragem de empresas privadas. Por isso, desconfiamos que a propriedade pública e a tecnologia de produção *long linked* de Thompson criam uma tensão considerável. As exigências técnicas do sistema de produção criam um contraste muito forte com a mobilização

política da empresa pública, levando a uma alienação proveniente da identidade profissional, que, por sua vez, provém das exigências tecnológicas da função que se chocam com as forças culturais dominantes da empresa pública.

Nessa análise, a categorização de Thompson do núcleo técnico protegido pelas unidades de amortecimento se mostrou bastante eficaz no diagnóstico da cultura organizacional da Transpo. Entretanto, diferente da lógica de Thompson, que colocaria o núcleo técnico como dominante, o nosso resultado leva a crer que na Transpo é a função de amortecimento que influi mais pesadamente na formulação de uma cultura de negociação que se faz sentir na organização, enquanto o núcleo técnico se sente alienado de uma cultura que não se acomoda às necessidades tecnológicas do negócio. Desconfiamos que essa tensão e alienação sejam bastante comuns nas organizações de utilidade pública que exercem uma função tecnológica, e que o nosso resultado desafia e estende o pensamento clássico nesse sentido.

Segundo, acreditamos que o nosso estudo chama devida atenção à importância da tecnologia de produção na origem e dinâmica da cultura organizacional, sobretudo o seu papel na criação de subculturas que possuam uma lógica interna diferente das subculturas que não estão lastreadas por uma tecnologia objetiva de difícil modificação. Adotando uma visão de diferenciação da cultura da Transpo, vemos que muitos fatores estão provavelmente em jogo, mas há considerável indicação de que a tecnologia de produção, particularmente como conceituada por Thompson e Lawrence e Lorsch, desempenha um importante papel. As amostras tomadas do núcleo técnico e das unidades de amortecimento apresentaram dinâmicas subculturais substancialmente diferentes, as quais podem ser interpretadas usando as ferramentas analíticas da escola tecnológica. Os detalhes dessas dinâmicas sugerem extensões para o pensamento corrente. De acordo com o pensamento clássico de Lawrence e Lorsch (1973), quanto maior a volatilidade no ambiente, maior a diferenciação ou distância entre funções e maior o esforço e mais complexos os mecanismos de integração ou coordenação para sobrepujar essa diferenciação. É claro, no entanto, que Lawrence e Lorsch não pensaram nessa diferenciação explicitamente em termos culturais.

O que notamos no caso da Transpo é que, dentro do núcleo técnico, no qual a tecnologia de produção de elos em sequência prevalece, há de fato menos diferenciação cultural do que aquela manifestada por um grande e homogêneo cluster. O que Lawrence e Lorsch e, até onde sabemos, estudos atuais de cultura não observam, é a existência de uma pequena subcultura com percepções que são muito distantes das do cluster dominante. De acordo com nosso conhecimento, estudos de cultura organizacional nem mesmo consideram o tamanho comparativo de subculturas e a extremidade de sua distância de outras subculturas ou de uma perspectiva cultural dominante. Entretanto, o comparativo tamanho e distância dos grupos subculturais na Transpo era bastante sugestivo. No núcleo técnico, no qual uma tecnologia homogênea e dominante pesou muito, observamos um grande grupo com percepções similares e um pequeno grupo com percepções radicalmente opostas. Por contraste, nas divisões de amortecimento, em que reina muito mais ambiguidade e há muito maior necessidade de negociação e acomodação, os dois clusters eram de tamanhos quase idênticos e as suas percepções não eram tão distantes. A lógica dessas distinções não está longe nem do pensamento clássico da escola da tecnologia nem das ideias mais recentes sobre diferenciação cultural, porém, nenhuma literatura tem observado a relação entre ambiguidade, tamanho de grupos subculturais e o grau de dissenso nas percepções da cultura. É nesse sentido que esperamos que o nosso estudo possa abrir o caminho para investigações empíricas e teóricas futuras.

## Referências

- ANDRADE, D. M.; CASTRO, C. L.; PEREIRA, J. R. Cidadania ou estadania na gestão pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, v. 45, p. 177-190, 2012.
- BAILEY, D. E.; BARLEY, S. R. Teaching-learning ecologies: mapping the environment to structure through action. *Organization Science*, v. 22, p. 262-285, 2011.
- BARLEY, S. R. The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, p. 61-103, 1990.
- BARLEY, S. R. Technology as an occasion for structuring. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, p. 78-108, 1986.
- BALLOUN, J. L.; KEARNS, J. An approach to an orthogonal simple structure solution by maximizing test-factor interaction effects among squared factor loadings. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, v. 28, p. 63-70, 2011.
- CAI, L. Lord-Wingersky algorithm version 2.0 for hierarchical item factor models with applications in test scoring, scale alignment, and model fit testing. *Psychometrika*, v. 74, p. 1-25, 2014.
- CALHOUN, K. J. et al. Impact of national culture on information technology usage behavior: an exploratory study of decision making in Korea and the USA. *Behavior and Information Technology*, v. 21, p. 293-302, 2002.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- CHATMAN, J. A. et al. Parsing organizational culture: how the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, v. 35, n. 6, p. 785-808, 2014.
- COLLINS, R. Weber's last theory of capitalism: a systematization. *American Sociological Review*, v. 45, p. 925-942, 1980.
- COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. *The organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics, 1987.
- C-VAT Psychometric. Disponível em: <[www.C-Vat.Com](http://www.C-Vat.Com)>. Acesso em: 16 mar. 2017.
- DAFT, R. *Teoria e projeto das organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DASGUPTA, S.; GUPTA, B. Impact of organizational culture on technology use in a developing country. In: ECIS, 2012, Barcelona. *Proceedings...* 240, Barcelona: 10-12 jun. 2012.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and rituals of organizational life*. Addison-Wesley, 1982. p. 98-103.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.
- EMERY, F. E.; TRIST, E. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, v. 18, n. 1, p. 12-32, 1965.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.
- FLEURY, M. T. L. O simbólico nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

- FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*, v. 26, n. 2, p. 3-11, 1991.
- FAORO, R. *Os donos do poder*. São Paulo: Globo, 2000.
- FORD, D. P.; CONNELLY, C. E.; MEISTER, D. B. Information systems research and Hofstede's culture's consequences: an uneasy and incomplete partnership. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 50, n. 1, p. 8-25, 2003.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional*: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GARG, A. *The missing link*: the role of organizational culture in technology change management communication. Tese (Master of Arts)–University of Southern California, USA, 2012.
- GIDDENS, A. *The constitution of society*: outline of the structuration theory. Cambridge: Polity, 1984.
- GOODMAN, P. S.; SPROULL, L. S. *Technology and organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1990.
- GRIFFITH, T. L. *The plugged-in manager*: get in tune with your people, technology, and organization to thrive. John Wiley & Sons, 2011.
- HAIR, J. F. et al. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.
- HANDY, C. B. *Deuses da administração*: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HESTERBERG, T. et al. Bootstrap methods and permutation tests. *Introduction to the Practice of Statistics*, v. 5, p. 1-70, 2005.
- ISLAM, M. Z.; JASIMUDDIN, S. M.; HASAN, I. Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: empirical evidence from MNCs based in Malaysia. *VINE*, v. 45, n. 1, p. 67-88, 2015.
- JERMIER, J. M.; FORBES, L. Metaphor as the foundation of organizational studies: images of organization and beyond. *Organization & Environment*, v. 24, p. 444-458, 2011.
- JAQUES, E. *The changing culture of a factory*. London: Tavistock, 1951.
- KIRSCH, S. Cultural geography II cultures of nature (and technology). *Progress in Human Geography*, v. 38, p. 691-702, 2014.
- KLUCKHOHN, F. R. E.; STRODBECK, F. L. *Variations in value orientations*. Oxford University Press, 1961.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LEONARDI, P. M.; BARLEY, S. R. Materiality and change: challenges to building better theory about technology and organizing. *Information and Organization*, v. 18, n. 3, p. 159-176, 2008.
- MANDER, J. *In the absence of the sacred*: the failure of technology and the survival of the Indian nations. San Francisco: Sierra Club Books, 1991.
- MARTIN, J. *Organizational culture*: mapping the terrain. Thousand Oaks: Sage, 2002.

- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais – reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2009. v. 2.
- MARX, L. *The machine in the garden: technology and the pastoral ideal in America*. New York: University Press, 1964.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NELSON, R. E. *Cultura empresarial e atendimento superior: gerenciando a prestação de serviços no século 21*. Sorocaba: Gráfica e Editora Cidade, 2006.
- NELSON, R. E. Adversity, organizational culture and executive turnover in a Brazilian manufacturer. *Organization Studies*, v. 32, n. 3, p. 407-425, 2011.
- NELSON, R. E.; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization studies*, v. 24, n. 7, p. 115-152, 2003.
- NGUYEN, N. T. D.; AOYAMA, A. Impact of corporate culture on the relationship between efficient technology transfer and business performance. *Global Business Review*, v. 15, n. 4, p. 637-661, 2014.
- PERRROW, C. *Normal accidents: living with high risk systems*. New York: Basic Books, 1984.
- ŠABANOVIĆ, S. Inventing Japan's "robotics culture": the repeated assembly of science, technology, and culture in social robotics. *Social Studies of Science*, v. 44, n. 3, p. 342-367, 2014.
- SCHEIN, E. *Organization cultures and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SHORE, B.; VENKATACHALAM, A. R. Role of national culture in the transfer of information technology. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 5, n. 1, p. 19-35, 1996.
- SIMON, S. J. The impact of culture and gender on websites: an empirical study. *Advances in Information Systems*, v. 32, p. 19-37, 2001.
- THOMPSON, J. D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- THOMPSON, W. B. *Controlling technology: contemporary issues*. New York: Prometheus Books, 2003.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M. *Cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
- VAN DER LINDEN, W. J.; REN, H. Optimal Bayesian adaptive design for test-item calibration. *Psychometrika*, v. 80, p. 263-288, 2015.
- VEIGA, J. F.; FLOYD, S.; DECHANT, K. Towards modelling the effects of national culture on IT implementation and acceptance. *Journal of Information Technology*, v. 16, n. 3, p. 145-158, 2001.
- WATSON, R. T.; HO, T. H.; RAMAN, K. S. Culture: a fourth dimension of group support systems. *Communications of the ACM*, v. 37, n. 10, p. 44-55, 1994.
- WOODWARD, J. *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press, 1965.
- YINGER, M. *Subcultures*. New York: Free Press, 1982.
- YU, F. L. T.; KWAN, D. S. Coevolution of culture and technology: the business success of Lee Kum Kee. *Global Business Review*, v. 16, n. 1, p. 182-195, 2015.

**APÊNDICE A – PERFIL DE VALORES AGREGADOS**

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>A</b>	<b>A1</b> Nesta organização existe confiança entre as pessoas		
	<b>A2</b> Nesta organização o esforço é valorizado		
	<b>A3</b> Esta organização não cede às pressões		
	<b>A4</b> Nesta organização a capacidade intelectual é valorizada		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>B</b>	<b>B1</b> Esta organização se importa com o bem-estar das pessoas		
	<b>B2</b> O esforço pessoal é respeitado nesta organização		
	<b>B3</b> Projetar uma boa imagem é importante nesta organização		
	<b>B4</b> Nesta organização as coisas são cuidadosamente planejadas		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>C</b>	<b>C1</b> Nesta organização o trabalho em equipe é valorizado		
	<b>C2</b> Nesta organização as pessoas esforçadas são admiradas		
	<b>C3</b> Nesta organização você precisa ser bom politicamente		
	<b>C4</b> Pessoas que se comunicam bem são admiradas aqui		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>D</b>	<b>D1</b> Esta organização valoriza a lealdade		
	<b>D2</b> Esta organização recompensa o esforço		
	<b>D3</b> Liderança é importante aqui		
	<b>D4</b> Nesta organização é fundamental ser flexível		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>E</b>	<b>E1</b> Nesta organização é aceitável compartilhar os sentimentos		
	<b>E2</b> Nesta organização a pontualidade é valorizada		
	<b>E3</b> A boa liderança é valorizada aqui		
	<b>E4</b> Nesta organização o planejamento é incentivado		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>F</b>	<b>F1</b> Esta organização se preocupa com os seus empregados		
	<b>F2</b> Nesta organização as coisas são feitas com rapidez		
	<b>F3</b> Nesta organização é importante ter boas influências		
	<b>F4</b> Nesta organização o uso do raciocínio é importante		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>G</b>	<b>G1</b> A sociabilidade é importante aqui		
	<b>G2</b> Nesta organização a rapidez e eficiência são valorizadas		
	<b>G3</b> Nesta organização ter "status" é importante		
	<b>G4</b> Nesta organização a criatividade é valorizada		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>H</b>	<b>H1</b> Nesta organização a lealdade é importante		
	<b>H2</b> Nesta organização respeitar os prazos é importante		
	<b>H3</b> Nesta organização respeitar a autoridade é importante		
	<b>H4</b> Nesta organização expor bem as ideias é importante		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>I</b>	<b>I1</b> Nesta organização é aceitável falar dos sentimentos		
	<b>I2</b> Nesta organização a persistência é valorizada		
	<b>I3</b> Nesta organização é necessário ter uma certa malícia		
	<b>I4</b> Nesta organização é aceitável assumir riscos		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>J</b>	<b>J1</b> Esta organização se importa com os menos afortunados		
	<b>J2</b> Nesta organização o cumprimento de metas é valorizado		
	<b>J3</b> Nesta organização os líderes são valorizados		
	<b>J4</b> Nesta organização as pessoas que se comunicam bem progridem		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>K</b>	<b>K1</b> Nesta organização as equipes são importantes		
	<b>K2</b> Nesta organização termina-se o que é começado		
	<b>K3</b> Nesta organização é importante obedecer		
	<b>K4</b> Pessoas bem organizadas são admiradas aqui		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>L</b>	<b>L1</b> Nesta organização a lealdade é valorizada		
	<b>L2</b> Nesta organização a persistência é fundamental		
	<b>L3</b> Nesta organização é fundamental causar uma boa impressão		
	<b>L4</b> Nesta organização os intelectuais são admirados		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>M</b>	<b>M1</b> Nesta organização demonstra-se afeto e apreço		
	<b>M2</b> Nesta organização a qualidade é valorizada		
	<b>M3</b> Esta organização valoriza a boa aparência		
	<b>M4</b> Esta organização valoriza uma ideia bem apresentada		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>N</b>	<b>N1</b> Esta organização se preocupa com as pessoas		
	<b>N2</b> Nesta organização um serviço bem feito chama a atenção		
	<b>N3</b> Nesta organização a obediência às regras é importante		
	<b>N4</b> Nesta organização o arrojo é valorizado		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>O</b>	<b>O1</b> Nesta organização a camaradagem é incentivada		
	<b>O2</b> Nesta organização é importante caprichar no serviço		
	<b>O3</b> Nesta organização é importante demonstrar qualidades de líder		
	<b>O4</b> Nesta organização é importante saber analisar os fatos		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>P</b>	<b>P1</b> Esta organização valoriza a lealdade		
	<b>P2</b> Esta organização valoriza a qualidade		
	<b>P3</b> Nesta organização é importante saber negociar		
	<b>P4</b> Aqui o importante é ser organizado		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>Q</b>	<b>Q1</b> Esta organização valoriza o esforço		
	<b>Q2</b> Esta organização valoriza a pontualidade		
	<b>Q3</b> Esta organização valoriza a persistência		
	<b>Q4</b> Esta organização valoriza a qualidade		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>R</b>	<b>R1</b> Esta organização valoriza a amizade		
	<b>R2</b> Esta organização se preocupa com as necessidades individuais		
	<b>R3</b> Esta organização incentiva a sociabilidade		
	<b>R4</b> Esta organização preza pessoas leais		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>S</b>	<b>S1</b> Nesta organização é importante obedecer		
	<b>S2</b> Nesta organização é importante manter um certo "status"		
	<b>S3</b> Nesta organização é importante ser um bom político		
	<b>S4</b> Nesta organização é importante ser líder		

		SUA EMPRESA	EMPRESA IDEAL
<b>T</b>	<b>T1</b> Esta organização valoriza a inteligência		
	<b>T2</b> Esta organização valoriza o bom planejamento		
	<b>T3</b> Nesta organização é importante saber expor as ideias		
	<b>T4</b> Esta organização valoriza a criatividade		

**Submissão: 23/02/2015**

**Aprovação: 18/01/2016**