

# Inter-relações entre forças influenciadoras e cultura organizacional

Interrelations between influencing forces and organizational culture

Interrelaciones entre las fuerzas influyentes e la cultura organizacional

Sônia Veiga\*

Marília Novais da Mata Machado\*\*

## Resumo

Foi testada a afirmação da teoria da adequação cultural de Handy segundo a qual forças influenciadoras (tamanho da empresa, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas) relacionam-se a diferentes combinações culturais. Foram pesquisadas e comparadas duas empresas bem-sucedidas. Dados relativos às forças influenciadoras foram obtidos por meio de entrevistas estruturadas com gestores. Junto aos empregados, por meio de questionário, foram levantados dados pessoais e aplicadas escalas validadas por Gomide e Martins que medem, com base na teoria de Handy, culturas de clube, de função, de tarefa e existencial. Os resultados evidenciaram diferenças significativas entre as empresas nas culturas de função, tarefa e existencial. As forças influenciadoras sugerem explicações para essas diferenças. Foi possível diagnosticar as organizações e recomendar ajustes às empresas.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; teoria da adequação cultural; forças influenciadoras; estudo comparativo.

## Abstract

It was tested the assertion, encountered in Handy's cultural adequacy theory, that influencing forces over the enterprises (size, life cycles, work patterns and persons) are related to different cultural mixtures. Two successful enterprises were investigated and compared. Data concerning the influencing forces were obtained by means of structured

---

Texto recebido em novembro de 2011 e aprovado para publicação em janeiro de 2012.

Este trabalho deriva da dissertação: Veiga, S. (2009). *Os deuses gregos e a cultura organizacional: estudo comparativo da cultura de duas empresas*. Dissertação de Mestrado, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, realizada sob orientação de Marília Novais da Mata Machado. A preparação do artigo foi possível graças a financiamento da Fapemig (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais) e da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

\* Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes, professora na Faculdade Estácio de Sá.

\*\* Doutora em Psicologia pela Universidade de Paris Norte, Paris XIII, professora visitante nacional sênior no Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei. *E-mail:* marilianmm@gmail.com.

interviews with managers. With the employees, a questionnaire was applied to obtain personal data and the Gomide and Martins' validated scales that measure, according to Handy's theory, club, function, task and existential cultures. The results showed that there are significant differences between the two enterprises involving task, function and existential cultures. The influencing forces suggest explanations for these differences. It was possible to arrive at organizational diagnostics and suggest adjustments to the enterprises.

**Keywords:** organizational culture; cultural adequacy theory; influencing forces; comparative study.

### Resumen

Hemos probado la afirmación de la teoría de la adecuación cultural de Handy por la cual las fuerzas influyentes (tamaño de la empresa, los ciclos de vida, patrones de trabajo y las personas) están relacionadas con diferentes combinaciones culturales. Se investigó y comparó dos empresas de éxito. Los datos sobre las fuerzas influyentes fueron obtenidos a través de entrevistas estructuradas con los directores. Con los empleados, a través de un cuestionario, fueron recogidos los datos personales y fueron aplicadas escalas validadas por Gomide y Martins que miden, de acuerdo a la teoría de Handy, las culturas de club, función, tarea y existencial. Los resultados mostraron diferencias significativas entre las empresas en las culturas de función, tarea, y existencial. Fuerzas influyentes sugieren explicaciones para estas diferencias. Se pudo diagnosticar las organizaciones y recomendar ajustes a las empresas.

**Palabras clave:** cultura organizacional; teoría de la adecuación cultural; fuerzas influyentes; estudio comparativo.

**E**ste trabalho teve como objetivo testar a parte da teoria da adequação cultural (TAC) de Handy (2006), que relaciona as forças influenciadoras tamanho da empresa, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas a diferentes combinações culturais. Duas empresas bem-sucedidas foram pesquisadas. Levantaram-se as características das forças que atuam nelas e a percepção de seus empregados quanto à cultura organizacional. Foi possível, então, comparar as duas empresas e testar a afirmação teórica de Handy (2006) segundo a qual a diferentes forças correspondem diferentes combinações ou equilíbrios culturais.

A teoria da adequação cultural postula a existência de quatro tipos ideais de cultura organizacional, associados aos deuses gregos Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, que simbolizam “as diferentes formas de administrar que podem ser discernidas nas organizações” (Handy, 2006, p. 7). Cada deus grego dá nome a uma filosofia de gestão e é adequado a uma determinada situação. Os deuses devem ser mudados conforme a empresa cresce e as pessoas e atividades se transformam. A relutância em modificar a cultura (ou o deus) pode acarretar sérios transtornos.

A TAC não estabelece normas, mas sugere princípios, pois organizações não se submetem a leis precisas (Handy, 2006, p. 8). A teoria é um instrumento de diagnóstico que possibilita perceber combinações culturais inadequadas. Uma combinação correta contribui para que a organização cumpra seus propósitos. O deus certo no lugar certo deve prevalecer em cada atividade, seção, processo ou tarefa de importância, visto que, embora as organizações necessitem de misturas de culturas, as pessoas tendem a ser monoteístas.

A *cultura de clube (Zeus)* é representada pela teia de aranha, metáfora da divisão de trabalho cujas funções ou produtos são como linhas irradiadas do centro da teia. Essas linhas têm pouca importância, visto que as que envolvem a aranha no centro é que são, de fato, as de poder e influência. Nessa cultura, o que vale é a relação direta com a aranha.

Zeus, deus dos deuses, reina no Olimpo utilizando-se de raios quando irritado ou de chuva de ouro quando sedutor. Temido, é ocasionalmente amado. Representa a tradição patriarcal, a irracionalidade e a impulsividade, embora possa ser benevolente e carismático. Sua cultura de clube caracteriza-se pela rapidez de decisão: o contato direto é a forma usual de comunicação, dispensando memorandos ou comitês. Não há garantias de qualidade, pois tudo depende da capacidade de Zeus e de seu círculo interno. Nepotismo, confiança e afinidade são determinantes. Essa cultura é, portanto, formada por pessoas com ideias semelhantes. Sua gestão é barata, pois confiança não custa nada, ao contrário de procedimentos e controles. É eficiente quando a rapidez é importante ou a demora representa um custo mais alto do que um eventual erro que pode ser retificado depois.

Indivíduos de Zeus mudam rapidamente de uma solução para outra, pensam intuitivamente e sem raciocínio lógico. Desvalorizam relatórios, raciocinam globalmente, aprendem por tentativa e erro ou tomando alguém como exemplo. O treinamento e o desenvolvimento caracterizam-se pelo espelhamento: “trabalhe comigo durante um tempo, veja o que eu faço e,

quando eu achar que está tudo certo, eu o deixarei tentar” (Handy, 2006, p. 48). Assim, Zeus aprende secretamente, pois não admite suas deficiências. Trabalha por prazer, gosta de liberdade e de situações que exigem decisões intuitivas e não técnicas. Percebe essas últimas como uma restrição ao seu potencial e se sente desmotivado. O dinheiro é valorizado como efeito direto de resultados alcançados.

Em resumo, na cultura de clube, prevalecem a confiança e a empatia, as decisões são intuitivas, o carisma pessoal é baseado na trajetória de sucesso, a política é importante e as pessoas e redes são um estilo de vida. Nas organizações de Zeus, as pessoas sentem-se valorizadas, recompensadas, livres e consideram as empresas como bons lugares para se trabalhar. Dependem de redes de amigos e velhos companheiros. Valorizam o paternalismo, o poder pessoal e o individualismo. São eficientes nas situações necessárias. Essa cultura é encontrada, sobretudo, em pequenas empresas ou em corretoras, bancos e grupos políticos.

A *cultura de função (Apolo)* é representada por um templo grego, cujos pilares emprestam força e beleza e sustentam o frontão. Os pilares simbolizam os papéis e as divisões numa organização estruturada por funções e que se pauta por regras e procedimentos. Eles se unem administrativamente somente no topo, onde se encontram as cabeças administrativas ou a presidência. Nessa cultura, a lógica, a racionalidade e a burocracia são características fortes. Estabilidade e previsibilidade são assumidas e estimuladas. Para os de Apolo, o amanhã deverá ser igual ao ontem. As pessoas são peças de uma máquina, substituíveis e intercambiáveis. Não é necessário que tenham um nome, basta um número. A personalidade não deve se manifestar, pois poderia, eventualmente, alterar as prescrições das funções. Horários cumpridos e alvos padronizados expressam eficiência. Para alguns, Apolo é considerada uma cultura desumana, enquanto para outros é relaxante, pois iniciativas não são esperadas e podem ser canalizadas para outras esferas da vida.

Apolo é um deus gentil, protetor das crianças, dos carneiros e da ordem. Uma vez dentro do seu templo, a pessoa pode contar que aí permanecerá. O deus assume que estará lá amanhã, fazendo as mesmas coisas, determinando aonde a pessoa deve ir, o que deve fazer e o que pode auferir, assumindo a sua vida de trabalho. Nos templos de Apolo, a autoridade é reconhecida pela posição, função ou título. O organograma mostra quem dá ordens a quem ou por meio de quem. Sem título, um indivíduo só pode perguntar, jamais ordenar. A autoridade pertence à organização, ao contrário da cultura de clube, em que Zeus tem autoridade própria.

Os indivíduos de Apolo têm pensamento lógico, sequencial e analítico. Gostam de ver um mundo em que tudo segue fórmulas predeterminadas e simples. Eles são meticolosos nos negócios e na vida pessoal e têm o dever como um conceito fundamental. Acreditam que podem tomar decisões de longo prazo em relação ao futuro, pois, para eles, a vida é previsível e a eficiência uma constante. A inteligência converge, e o pensamento é direto.

Na cultura de função, a aquisição de mais habilidades e conhecimentos é o foco do aprendizado, que se dá por treinamentos multiplicadores (quem sabe repassa aos outros). Os indivíduos são classificados segundo seus conhecimentos, habilidades e experiências, e são vistos como recursos humanos que podem ser programados, distribuídos e remanejados tal como patrimônios físicos. Companhias de seguro, monopólios, funcionalismo público, indústrias estatais e governo representam bem a cultura de Apolo.

A *cultura de tarefa (Atena)* é representada pela rede que capta recursos em toda a organização a fim de concentrá-los num determinado ponto ou na resolução de problemas. É uma rede de unidades de comando independentes, dentro de uma estratégia global. O poder localiza-se nos seus interstícios, não no topo (como em Apolo) ou no centro (como em Zeus).

Atena, representante dessa cultura, é uma mulher jovem e guerreira, patrona de Ulisses, o grande solucionador de problemas de líderes e artesãos. Reconhece apenas a competência como base para o poder ou a influência. Idade, tempo de casa e parentescos são irrelevantes, enquanto talento, criatividade e inovação são importantes. A juventude, a energia e a criatividade (elementos que são bem recompensados) prosperam nessa cultura. Senso de entusiasmo e de compromisso, respeito mútuo e genuíno desejo de ajudar são compartilhados na cultura de Atena. A liderança é ponderada e determinada. Há equipes, em vez de comitês (como na cultura de função de Apolo). A variedade (e não a previsibilidade) é o fermento. O sucesso é visto como resultante de esforços e, portanto, merecido.

Os indivíduos de Atena solucionam problemas por meio da criatividade e da pouca aplicação de lógica. Trabalham bem em equipes e acreditam que aprender é adquirir a capacidade de resolver impasses. Apreciam o novo e se entediam com a infalibilidade. Gostam de dilemas, pois são solucionadores de problemas. Preocupam-se com o seu crescimento profissional. Nas organizações de Atena, a tarefa é fruto de negociações entre indivíduos e líder. Sabedoria e perícia são as bases do poder. A obediência é substituída pela concordância. O reconhecimento do sucesso profissional é expresso mediante promoções.

## Método

A pesquisa caracterizou-se por ser descritiva e por se tratar de um estudo de campo comparativo. Foi investigada a influência das forças tamanho da empresa, ciclos de vida, padrões de trabalho e pessoas sobre a combinação cultural de duas organizações. Procurou-se conhecer e descrever as relações entre essas forças e o equilíbrio cultural.

Para tanto, foram levantados, nas duas organizações, dados relativos às características das forças influenciadoras e à cultura organizacional. Esses dados foram utilizados para comparar as duas empresas e, sobretudo, para estabelecer conexões entre, de um lado, forças influenciadoras e, de outro, combinação das culturas Zeus, Apolo, Atena, Dionísio. Analisaram-se a diferença entre organizações e, especificamente, a diferença entre as médias das medidas de cultura. Porém não foram realmente essas diferenças que interessaram, mas as *inter-relações* entre atuação das forças e respectivas culturas.

As unidades de análise foram duas empresas bem-sucedidas no mercado, o que permite supor que apresentam um equilíbrio cultural adequado, de acordo com a conceituação de Handy (2006). Ambas são familiares e de médio porte: (1) *Unimalta Uniformes Profissionais*, fundada em outubro de 1990, é uma empresa que tem, na gerência e na direção, membros de uma mesma família. Nasceu de um sonho da sua fundadora, que viu o negócio crescer além de suas expectativas. Por ocasião da pesquisa, conta com 66 empregados e tem uma capacidade produtiva de 27 mil peças por mês. Produz uniformes de linha profissional, atendendo a grandes clientes dos Estados de Minas e São Paulo (2) *Obras On-line* é uma empresa de tecnologia de informação que teve suas atividades iniciadas em 1995 por dois irmãos. Seu negócio principal é tecnologia da informação aplicada à prospecção de obras civis. Sua proposta é transformar informações num recurso estratégico, disponibilizando-as para o segmento de fornecedores da construção civil.

A população investigada abrangeu todos os dirigentes e empregados das duas empresas estudadas. As amostras comportaram um dirigente em cada empresa e todos os empregados em exercício e presentes nos dias em que os dados foram coletados, ou seja, 52 entre os 66 empregados da Unimalta Uniformes Profissionais e 37 entre os 48 de Obras *On-line*. Essas amostras permitem generalizar os resultados obtidos para as duas empresas pesquisadas. Permitem também explorar a relação entre forças influenciadoras do equilíbrio cultural e as combinações de culturas das duas organizações. Mas, dificilmente, permitem estabelecer relações causais, chegando a explicações. Da mesma forma, não permitem a generalização dos resultados para outras empresas,

o que seria possível apenas com um levantamento amplo, envolvendo um número importante de empresas.

Os dados foram coletados nos respectivos locais de trabalho. Foram realizadas três visitas a cada empresa: uma para contato com os dirigentes e obtenção do acordo de participação na pesquisa; as seguintes para aplicação dos questionários junto aos empregados e para entrevista com os dirigentes. Nas duas empresas, obteve-se o consentimento de divulgação dos resultados com o nome verdadeiro da organização.

Junto aos dirigentes, foram levantados dados relativos ao histórico da empresa, seus símbolos, ritos, fundação, crescimento, composição, hierarquias, clientela, atividades de capacitação e formação, questões de segurança e políticas salariais. Esses dados visavam a obter informações sobre as forças influenciadoras do equilíbrio cultural (tamanho, ciclos de vida, padrões de trabalho, pessoas). Para tanto, utilizou-se o formulário para cadastro das empresas, uma adaptação de instrumento desenvolvido por pesquisadores da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) que o construíram a fim de alimentar um banco de dados. Sua versão original (Passos *et al.*, 2004) comporta 422 variáveis. A adaptação feita para esta pesquisa o reduziu a 103 variáveis, dentre as quais cinco criadas especificamente para este trabalho. Não se trata de um questionário a ser aplicado necessariamente em uma única sessão, mas de um conjunto de informações a serem coletadas, se necessário, com mais de um informante (presidentes, diretores, gerentes, controladores, etc., isto é, pessoal diretivo e de gestão). Com essa ótica, foi utilizado nas duas empresas estudadas.

Com os empregados, utilizou-se um questionário fechado e autoaplicável, incluindo questões relativas a dados pessoais (sexo, idade, nacionalidade, estado civil, profissão, escolaridade, cargo, salário) e escalas que medem cultura organizacional. Esses dados visavam a completar as informações relativas a pessoas e a obter a percepção dos empregados relativa à cultura organizacional da empresa. As quatro escalas de cultura aplicadas foram construídas e validadas pelos pesquisadores Gomide e Martins (1997), com base na teoria da adequação cultural de Handy (2006). Cada escala reúne itens relacionados a um dos quatro tipos de cultura teorizados. Para a aplicação, neste trabalho, os itens das quatro escalas de Gomide e Martins foram embaralhados por meio de sorteio e aplicados com uma escala tipo Likert de cinco pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente.

Os seguintes itens mediram *cultura de clube (Zeus)*: para conseguir um emprego nesta organização, é preciso conhecer alguém aqui dentro



que indique (questão 1); quanto mais perto do diretor, mais se tem poder nesta organização (questão 8); esta organização só consegue a colaboração dos empregados através de ameaças (questão 13); nesta organização, é importante ser amigo do chefe (questão 17); chefes autoritários estão com tudo nessa organização (questão 22); é tradição, nesta organização, que os membros da família do chefe ocupem cargos importantes (questão 23).

Para medir *cultura de função (Apolo)*, foram usados os itens: nesta organização, o empregado pode começar por baixo e chegar a ocupar altos cargos (questão 28); o organograma desta organização é bem definido (questão 27); aqui sempre se respeita a hierarquia (questão 25); quando o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo, logo, que tarefas ele deverá desempenhar (questão 16); quando o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo logo quanto irá ganhar e a que benefícios ele terá direito (questão 10); tudo nesta organização é regido por normas (questão 9); esta organização espera que o empregado faça exatamente o que está previsto na descrição de seu cargo (questão 14); nesta organização, as tarefas de cada empregado são bem definidas (questão 12); o planejamento, nesta organização, é encarado como parte importante do trabalho (questão 6); nesta organização, as regras a serem seguidas são bem definidas (questão 5).

A *cultura de tarefa (Atena)* foi aferida por meio de: a cooperação é valorizada nesta organização (questão 26); o forte desta organização é o trabalho em equipe (questão 24); aqui o desempenho do empregado é avaliado através dos resultados de seu trabalho (questão 18); aqui há busca contínua de novos métodos de trabalho (questão 3); esta organização valoriza o companheirismo entre seus funcionários (questão 2).

Finalmente, os seguintes itens mediram *cultura existencial (Dionísio)*: a liberdade dos profissionais desta organização não é limitada pelas normas organizacionais (questão 21); a liberdade individual é um valor importante nesta organização (questão 20); existe liberdade, nesta organização, para que seus empregados tomem decisões profissionais (questão 19); o objetivo desta organização é dar assistência ao desenvolvimento profissional dos seus empregados (questão 15); a liberdade profissional dos empregados desta organização é respeitada pelos seus chefes (questão 11); os empregados desta organização aceitam negociar, jamais obedecer (questão 7); as diretrizes administrativas desta organização são negociadas com os empregados, jamais impostas (questão 4).



Os resultados obtidos com a utilização do formulário para cadastro das empresas junto aos dirigentes permitiram a criação de tabelas e quadros comparando tamanhos, ciclos de vida e padrões de trabalho das duas empresas. Os questionários aplicados aos empregados das empresas foram analisados com auxílio do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS); seus resultados trouxeram informações sobre as pessoas das duas organizações e sobre as culturas percebidas.

No que diz respeito especificamente às escalas de cultura, foram feitos testes estatísticos a fim de se verificar a confiabilidade delas. Calculou-se, de cada uma, o *Alpha de Cronbach*. Segundo Malhotra (2001), esse coeficiente busca mostrar até que ponto a escala produz resultados consistentes. Essa análise de confiabilidade pode gerar valores de 0 a 1; os valores menores ou iguais a 0,6 indicam, em geral, confiabilidade insatisfatória da consistência interna.

A tabela 1 traz os resultados desse teste encontrados no trabalho de Gomide e Martins (1997) e neste trabalho. É possível constatar que três (Apolo, Atena e Dionísio) das escalas utilizadas neste trabalho apresentaram valores de *Alpha de Chronbach* maiores que 0,6, indicando que a confiabilidade delas é tão satisfatória quanto a encontrada por Gomide e Martins (1997). Porém a escala Zeus, diferente do teste realizado pelos construtores das escalas, apresentou coeficiente igual a 0,39 e, portanto, insatisfatório. Essa inesperada falta de consistência da escala será discutida.

Tabela 1

Quantidade de itens e Alpha de Cronbach para as quatro escalas utilizadas no estudo de Gomide e Martins (1997) e no presente estudo

Escala	Quantidade de itens		Alpha de Cronbach	
	Gomide e Martins	Presente estudo	Gomide e Martins	Presente estudo
Cultura de Clube (Zeus)	6	6	0,70	0,39
Cultura de Função (Apolo)	10	10	0,75	0,79
Cultura de Tarefa (Atena)	5	5	0,77	0,79
Cultura Existencial (Dionísio)	7	7	0,82	0,73

Para verificar se há diferença entre as médias das duas empresas, para as quatro escalas aplicadas, utilizou-se o teste t de Student, que comparou as duas amostras independentes utilizando a média das respostas dos indivíduos para cada escala analisada. O nível de significância ( $\alpha$ ) exigido foi de 0,05.

## Resultados

A tabela 2 mostra os *p-valores* para a comparação de médias das escalas segundo a empresa dos entrevistados. Os valores em negrito ( $p < 0,05$ ) são aqueles em que foi verificada a diferença de médias (isto é, em que se rejeitou a hipótese nula  $H_0$ ).

Tabela 2

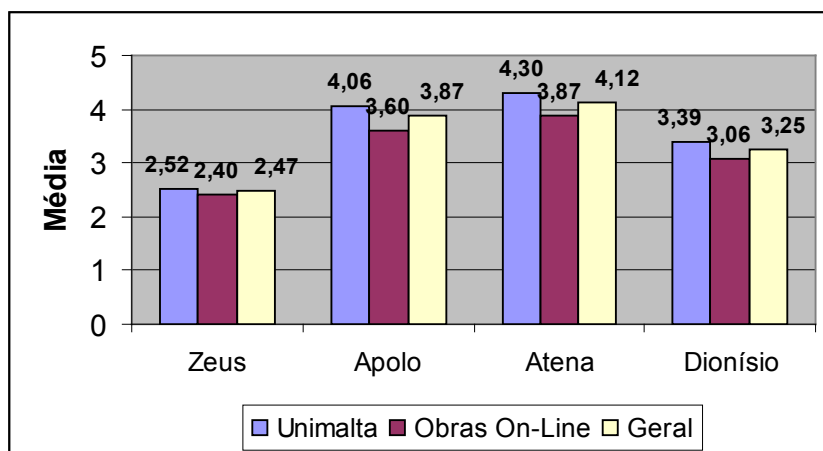
P-valores para os testes de diferença entre as empresas Unimalta Uniformes Profissionais (UUP) e Obras *On-line* (OOL), nas quatro Escalas utilizadas

Escalas	Diferença entre UUP e OOL
Cultura de Clube (Zeus)	0,344
Cultura de Função (Apolo)	0,000
Cultura de Tarefa (Atena)	0,020
Cultura Existencial (Dionísio)	0,000

As diferenças entre as médias nas respostas aos itens das escalas de Apolo, Atena e Dionísio foram estatisticamente significativas. No que diz respeito à escala Zeus, ela não apresentou diferença entre as duas empresas. As médias das respostas às quatro escalas (Zeus, Apolo, Atena e Dionísio) estão apresentadas no gráfico 1, que especifica a média da empresa Unimalta Uniformes Profissionais, a da Obras *On-line* e a média geral das duas amostras, para cada escala.

Gráfico 1

Média geral das duas amostras e médias das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras *On-line* referentes às Escalas Zeus, Apolo, Atena e Dionísio



O gráfico 1 mostra que as duas empresas têm aproximadamente o mesmo perfil cultural, de acordo com a tipologia cultural de Handy (2006). Elas são, em primeiro lugar, Atena, em segundo Apolo, em terceiro Dionísio e, em quarto, Zeus, de acordo com a percepção de seus empregados. Além disso, a empresa Unimalta Uniformes Profissionais se apresenta significativamente mais Atena, Apolo e Dionísio que Obras *On-line*. Dois dentre esses resultados foram inesperados: (1) o fato de que as duas empresas se percebem como tendo o componente cultural Zeus menor que Apolo, Atena e Dionísio, enquanto que se espera, sobretudo para empresas brasileiras, traços culturais de Zeus elevados (Tanure, 2005); (2) o fato de que cultura existencial (Dionísio) seja percebida como maior na empresa de confecção Unimalta Uniformes Profissionais que na de tecnologia avançada, Obras *On-line*, enquanto que se espera o oposto. Busca-se, aqui, compreender esses resultados à luz da atuação das forças influenciadoras.

Comparando as duas empresas com relação a *tamanho*, verifica-se que Unimalta Uniformes Profissionais é maior quanto ao número de empregados (66 contra 48 em Obras *On-line*), de dirigentes (4 contra 3) e de especialidades (29 contra 22). Dado de observação aponta essa empresa como maior, também, quanto ao espaço físico que ocupa. Dados obtidos por meio do formulário para cadastro das empresas mostram que há, nessa empresa, quando comparada a Obras *On-line*, mais coordenação e mais supervisão e, portanto, mais burocracia. Há bastante comunicação entre os membros, mas restrita às pequenas equipes de trabalho, o que a coloca com menos comunicação interna que Obras *On-line*. Devido à natureza da atividade realizada (confecção de uniformes), suas tarefas são menos complexas, quando comparadas às da empresa de tecnologia.

Todas essas variáveis (especialização, coordenação, supervisão, burocracia, complexidade) são apontadas na teoria da adequação cultural como favorecendo uma cultura de função: “O pequeno não é Apolo”; “Apolo prospera com o tamanho” (Handy, 2006, p. 85-86). Essas dimensões teóricas permitem, portanto, compreender o resultado que mostra Unimalta Uniformes Profissionais como tendo, na sua composição cultural, um componente apolíneo maior do que Obras *On-line* (gráfico 1).

A análise dos *ciclos de vida*, outra força influenciadora da mistura cultural, segundo Handy (2006), permite primeiro entender por que Atena predomina nas duas empresas. Ambas apresentam características dessa deusa: os dados coletados mostram que elas são dinâmicas, estão em processo de expansão, crescem com equilíbrio e mostram grande capacidade de solução de problemas.

A apreciação dos ciclos de vida permite também entender a supremacia de Atena na empresa Unimalta Uniformes Profissionais, quando comparada a Obras *On-line*: quanto maior o índice de mudança, maior a influência de Atena, segundo Handy (2006). Os dados apontam mudança grande nas duas, mas índices mais elevados e ciclos mais curtos na empresa de uniformes.

O quadro 1 compara as duas empresas com relação a seus ciclos de vida. As características citadas na primeira coluna encontram-se em Handy (2006, p. 87) que vê relação direta entre essas variáveis e o predomínio de características de Atena.

Quadro 1  
Comparação das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras *On-line* com relação às características de seus ciclos de vida

Características dos ciclos de vida/mudanças	Unimalta Uniformes Profissionais	Obras online
Gestão e geração	Fundadores e segunda geração	Fundadores
Mudanças nos padrões de trabalho	1991, 1992, 1999, 2003, 2005	2001, 2002, 2003, 2008
Deslocamentos geográficos	2000 (Sede própria ampliada)	2007 (Filial paulista)
Deslocamento de pessoal de produção para desenvolvimento de produção	1992, 1995, 1999, 2003, 2006	--
Deslocamento de pessoal de vendas para desenvolvimento de mercado	2006	--
Estabelecimento de equipes de estudo e trabalho	2006	--
Adoção de consultor	2000 (Consultora técnica)	--
Criação de grupo de alta administração distante da responsabilidade operacional	2006	2002 (?)
Tamanho de cada ciclo de vida	Curto	Médio

Outros dados mostram que a vida da empresa Unimalta Uniformes Profissionais foi marcada por numerosas mudanças, sempre na direção de crescimento tanto em número de trabalhadores e dirigentes quanto em peças produzidas (tabela 3):

Tabela 3  
Ciclo de vida da empresa Unimalta Uniformes Profissionais

<i>Data</i>	Número de dirigentes	Número de empregados	Número de peças produzidas
1990	1	2	- de 200
1991	1	3	1.000
1995	2	7	2.000
1999	3	20	5.000
2000	3	32	8.000
2001	4	40	
2003	4	48	12.000
2006	4	60	20.000
2009	4	66	27.000

Já Obras *On-line* tem dois sócios, em 1995, e passa para três em 2002, situação em que se encontra em 2009, data da pesquisa. O número de empregados cresce paulatinamente desde 1995, chegando a 48 em 2009. Além da abertura do negócio em 1995, as datas importantes são 2001, quando, além de uma agenda, seu principal produto, a empresa inicia o trabalho com o *software* para construção civil; 2002, quando, com o nome Obras *On-line*, passa a negociar o *software* e abandona a agenda; 2007, quando é aberta a filial paulista, onde trabalham 13 de seus empregados atuais; 2008, quando a empresa subdivide seu negócio em três, todos voltados para a construção civil e projeta filiais novas.

Handy (2006) deixa claro que, embora toda empresa tenha uma combinação de culturas, é como se houvesse um aprimoramento de Zeus a Dionísio, passando por Apolo e Atena. Os dados relativos aos ciclos de vida das duas empresas pesquisadas sugerem que, nesse caminhar, a Unimalta Uniformes Profissionais está um pouco na frente de Obras *On-line*. Nesse caso, outro dado ajuda a entender a diferença do gráfico 1, que mostra a empresa de confecção percebida como tendo uma cultura maior de Atena: as idades das empresas, a de uniformes atuando há 19 anos no mercado, e a de *software*, há 15 anos, também ajudam a entender a diferença.

Com relação aos *padrões de trabalho*, como se viu, a teoria da adequação cultural postula a existência de padrões de fluxo, cópia e unidades, e afirma que “A tendência é de que os padrões de cópia e fluxo requeiram métodos de Apolo (cultura de função)” (Handy, 2006, p. 88).

O trabalho na Unimalta Uniformes Profissionais se aproxima do padrão de fluxo que ocorre quando as atividades de uma seção alimentam

a próxima. Na empresa Obras *On-line*, em que um *software* é adaptado aos diferentes clientes da construção civil, o padrão aproxima-se do de unidades. A padronização é impossível, senão desnecessária. Essas diferenças permitem entender, novamente, a predominância de Apolo na empresa de uniformes, mas também a de Atena, quando se atenta para a maior necessidade de colaboração entre equipes nessa empresa.

A quarta força influenciadora citada por Handy (2006) refere-se às *pessoas* da empresa. Para ele, todas elas, embora tendendo a serem monoteístas, têm um pouco de cada deus e são capazes de se adaptarem, embora com certa dificuldade, a culturas diferentes e, facilmente, à cultura semelhante à sua própria:

Se os quadros de sua organização são atualmente compostos de gente de Apolo, que deseja uma vida segura e pagamento justo por um dia de trabalho, será difícil criar uma esfera de equipes de desenvolvimento e atitudes de Atena (Handy, 2006, p. 91).

## Quadro 2

### Comparação das características pessoais dos empregados das empresas Unimalta Uniformes Profissionais e Obras *On-line*

Características pessoais dos empregados		Unimalta UP N=52	Obras online N=37	Totais N=89	% totais
<b>Sexo (%)</b>	Masculino	1,92	66,67	34,30	100,00
	Feminino	98,08	33,33	65,70	
<b>Nacionalidade (%)</b>	Brasileira	96,20	100,00	98,10	100,00
	Outra	1,90	-	0,95	
	Sem resposta	1,90	-	0,95	
<b>Média de idade (anos)</b>		33,90	28,40		
<b>Escolaridade (%)</b>	1º Grau incompleto ou completo	48,00	29,73	38,86	100,00
	2º Grau incompleto ou completo	48,00	29,73	38,86	
	Superior incompleto ou completo	4,00	40,54	22,28	
<b>Estado civil (%)</b>	Solteiro	34,62	75,68	55,15	100,00
	Casado	48,08	18,92	33,50	
	Separado	11,54	-	5,77	
	Divorciado	1,92	5,41	3,66	
	Viúvo	3,85	-	1,92	
<b>Tempo de trabalho no cargo (média em anos)</b>		3,5	1,7		

Continua...



Características pessoais dos empregados		Unimalta UP N=52	Obras online N=37	Totais N=89	% totais
<b>Remuneração mensal em salários mínimos (SM) (%)</b>	Até três SM	98,00	59,46	78,73	100,00
	De 3 a menos de 5	2,00	16,22	9,11	
	De 5 e menos de 7	-	10,81	5,41	
	De 7 e menos de 9	-	5,41	2,70	
	De 9 ou mais e não declarado	-	8,11	4,05	

O quadro 2 apresenta dados relativos às características pessoais dos empregados das duas organizações.

Verifica-se que, na empresa Unimalta Uniformes Profissionais, quase todo o pessoal é de sexo feminino, brasileiro, com média de idade acima de 30 anos, nível escolar fundamental e médio, quase metade é de gente casada, estando há mais de três anos no cargo e recebendo até três salários mínimos. Em Obras *On-line*, predominam homens, brasileiros, com média de idade abaixo de 30 anos, mais de um terço deles com curso superior. Três quartos são solteiros, estão no cargo em média há menos de dois anos e com remunerações mensais mais diversificadas que as dos empregados da empresa de confecção, embora a maioria percebendo menos de três salários mínimos.

Esses dados mostram, assim, os empregados da empresa Unimalta Uniformes Profissionais, sobretudo no que diz respeito a sexo, idade, escolaridade e estado civil, como gente mais de Apolo, teoricamente desejando vida segura e estável, e, portanto, mais conformista. Como “jovens não apreciam Apolo” (Handy, 2006, p. 91), ou o apreciam menos, como se vê nessa amostra brasileira de empregados da empresa Obras *On-line*, os dados permitem novamente compreender por que Apolo é mais proeminente na Unimalta Uniformes Profissionais que em Obras *On-line*.

## Discussão

Quando se compara as duas empresas com relação à *combinação de culturas* percebidas, verifica-se que as forças influenciadoras do equilíbrio cultural apontadas por Handy (2006) atuam como ingredientes que afetam a combinação final. Viu-se que as duas apresentam o mesmo perfil, predominantemente Atena, depois Apolo, depois Dionísio e não se percebem como Zeus. No que diz respeito às culturas de tarefa, função e existencial, Unimalta Uniformes Profissionais tem, nas medidas estatísticas, significativamente mais desses ingredientes do que Obras *On-line*. Quanto à cultura de clube, as duas empresas não se diferenciam

estatisticamente; Zeus é o que menos entra nas combinações culturais percebidas. Esse resultado é surpreendente frente à literatura (Tanure, 2005), frente à própria teorização de Handy, que vê esse tipo de cultura imperando quando o poder está no centro, quando confiança, empatia e controle são recursos de uma gestão centralizada, e frente ao fato de que relações de parentesco e afinidade são importantes nas empresas estudadas, ambas familiares. A expectativa era a de que as duas mostrassem alta dose de Zeus, pois, de um olhar externo, têm as características dessa cultura.

Como a escala não apresentou grau de confiabilidade satisfatório, não se pode afirmar, com segurança, nada com relação a *Zeus*. Mas talvez o resultado nessa escala possa ser elucidado, lembrando que foram investigadas duas organizações bem-sucedidas, quando comparadas a muitas outras do País e quando se consideram as relações de trabalho, de forma geral, no Brasil. Tomando-se a situação socioeconômica e a remuneração do pessoal da Unimalta Uniformes Profissionais, por exemplo, o ponto de referência de seu pessoal pode perfeitamente ser a empregada doméstica que trabalha, em 2009, em condições bem mais precárias e sujeitas ao arbítrio de seus empregadores. Os jovens e escolarizados empregados de Obras *On-line*, por sua vez, têm como ponto de referência seus congêneres que, na época da pesquisa, buscam, com dificuldade, o primeiro emprego e acabam, frequentemente, aceitando trabalhar em situações precárias.

Por outro lado, não surpreende o fato de que *Apolo* contribui bastante para a mistura cultural das duas empresas, ocupando o segundo lugar, logo depois de *Atena*. Sendo empresas relativamente jovens, ainda estão em fase de crescimento, guardando ainda muitos resquícios da cultura de função: poder no topo, certa dose de burocracia, funções padronizadas. A diferença entre as duas empresas, que mostra Unimalta Uniformes Profissionais mais apolínea, pode ser amplamente entendida pelo impacto das forças influenciadoras: tamanho maior, padrão de trabalho em fluxo, pessoal em busca de segurança e estabilidade, pois é mais velho, de sexo feminino, menos escolarizado, casado, possivelmente arrimo de família.

Não chega também a surpreender o fato de que a cultura das duas empresas seja prioritariamente percebida como de *Atena*. São organizações que passam por mudanças contínuas, o que requer a presença dessa deusa, encarregada da resolução de problemas. Palavras-chave da cultura de *Atena* podem ser aplicadas às duas: competência, talento, criatividade, inovação, energia, juventude, entusiasmo, compromisso compartilhado, respeito mútuo, variedade, meritocracia. A diferença estatisticamente significativa entre elas é esclarecida quando se recorre à presença de forças influenciadoras:

Unimalta passou por maior número de pequenas transformações, de ciclos mais curtos, e seu funcionamento em equipes participativas aproxima-se, mais do que o de Obras *On-line*, do funcionamento de Atena, fundado em unidades de comandos independentes, tendo o poder nos interstícios.

Entretanto, quanto a *Dionísio*, os resultados surpreendem à primeira vista. Primeiro, pelo fato de que esse tipo de cultura entra em dose elevada nas duas organizações (mais de três pontos em uma escala de 5), logo depois de Atena e Apolo e antes de Zeus, enquanto se sabe que as duas empresas têm quase nada das características dionisíacas: não funcionam como agrupamento de estrelas individuais, mas segundo linhas de comando; nenhum empregado é dono do próprio destino no interior das organizações; ambas têm padrões claramente reconhecidos; nenhuma é avessa à administração nem funciona em termos de pura coordenação; nelas, não imperam individualismo, consentimento e consenso, anarquia ou desobediência às regras. Elas têm pouco a ver com *Dionísio*.

Mais surpreendente ainda é o fato da cultura de *Dionísio* entrar em maior dose na Unimalta Uniformes Profissionais que em Obras *On-line*, enquanto se espera, em uma empresa de tecnologia de informação, mais características dionisíacas que em uma empresa de confecção. Porém esse resultado torna-se mais claro conforme se atenta para a força influenciadora pessoas: pode-se aventar que, na Unimalta Uniformes Profissionais, as pessoas empregadas tendem a ser, mais que em Obras *On-line*, discretas, solitárias, avessas à participação e desejosas de liberdade (características de *Dionísio*). Embora essas características tenham a ver mais com suas respectivas vidas pessoais e não tanto com a empresa, elas influenciam na avaliação da organização. Um olhar crítico sobre os itens que medem a cultura de *Dionísio* confirma essa afirmação: quatro deles fazem a apologia da liberdade individual, sendo que é por meio do trabalho que aquelas mulheres da Unimalta conquistam essa liberdade; dois itens mencionam negociações em oposição à obediência cega e à imposição, que são comportamentos usualmente exigidos de empregados nos escalões mais baixos e são pouco praticados na empresa; um item refere-se à assistência profissional, presente e institucionalizada na empresa de confecção (que realiza treinamentos de seus empregados) e aparentemente ausente na de tecnologia. Resulta que, na Unimalta, empregados sentem-se mais livres, apesar da própria estrutura física da empresa, como, por exemplo, as janelas altas, que impedem a visibilidade para fora, uma única porta de saída (totalmente vedada e controlada pela administração) e horários rigidamente controlados; sentem-se mais consultados, ouvidos e assistidos, o que lança luz sobre a diferença encontrada na escala de *Dionísio*. Na Obras *On-line*,

diferentemente, o espaço é aberto, as entradas e saídas aparentemente não são controladas, e os empregados são realmente mais livres no seu cotidiano e, portanto, ressentem-se quando limitados por regras e normas organizacionais que, contudo, existem, percebendo-as como alheias a eles próprios.

Para concluir, o estudo de campo comparativo mostrou duas empresas que cresceram com equilíbrio cultural e que apresentam, numa espécie de fotografia de suas culturas, feita em janeiro de 2009, combinações culturais em que predominaram, em primeiro lugar, ingredientes de Atena, seguidos de ingredientes de Apolo, em menor proporção, de Dionísio, e ainda menos, de Zeus.

As empresas encontram-se no terceiro estágio descrito por Handy (2006, p. 94): “Zeus gera Apolo enquanto o sistema cresce. Atena então é necessária para manter o desenvolvimento”. Em tudo, os resultados podem ser entendidos à luz da teoria da adequação cultural, que permite interpretá-los e estabelecer inter-relações seguras entre as forças influenciadoras do equilíbrio organizacional e a combinação cultural atingida. A teoria permite, além disso, um bom diagnóstico das empresas e recomendações de aprimoramento: otimizar a administração de fronteiras culturais por meio de pontes flexíveis que, respeitando as culturas particulares, liberem os dirigentes das intervenções rotineiras e operacionais em favor de estratégias empresariais visando a flexibilizar o processo de decisão e a reforçar as lideranças, entre outras ações; ajudar os demais membros da organização a entender a importância do equilíbrio diversificado a que chegaram, por meio de ações visando a aprimorar a tolerância cultural e a linguagem comum.

## Referências

Gomide Júnior, S. & Martins, M. C. F. (1997). Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13 (3), 311-316.

Handy, C. (2006). *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Saraiva.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

Passos, I. C. F. *et al.* (2004). Perfil psicossocial da clientela atendida em serviços de psicologia: o “Formulário para Cadastro de Conjuntos Sociais”. *Revista de Psicologia Plural*, Belo Horizonte, 13 (19-20), 173-214.

Tanure, B. (2005). *Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas.