

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Conceitos centrais

Para um bom entendimento da natureza do problema e do referencial teórico que suportaram a pesquisa, foi necessário, desde o início, esclarecer alguns conceitos essenciais. São eles:

- 1) **Cultura Organizacional:** é o conjunto de valores compartilhados pelos membros de uma organização que representam o padrão de comportamento desses membros (Pettigrew, 1996; Kotter; Heskett, 1994; O'reilly, Chatman; Caldwell, 1991; Chatman; Jehn, 1994).
- 2) **Valores Organizacionais:** são o núcleo da cultura organizacional, que diferenciam uma organização da outra e direcionam atitudes, julgamentos e comportamentos individuais (Chatman, 1989, 1991; Bhargava; Mathur, 2002).
- 3) **Congruência Cultural:** similaridade entre os valores culturais de duas empresas (Santos, 1998).
- 4) **Terceirização:** transferência de atividade(s) para serem realizada(s) por terceiros (prestadores de serviços) (Pagnoncelli, 1993).
- 5) **Parceria:** é um relacionamento interorganizacional criado para atingir objetivo(s) compartilhado(s) entre os participantes (Lee et al., 2000).
- 6) **Contrato:** acordo formal entre as partes.
- 7) **Sucesso:** nível de congruência entre as exigências do contratante e os resultados da terceirização (Lee; Kim, 1999; Kern; Willcocks, 2000).
- 8) **Desempenho:** alto nível de congruência entre as expectativas e o desempenho percebido pelo contratante (Kim; Park, 2003).

## 2.2 Revisão da bibliografia

### 2.2.1 *Social exchange theory*

A *Social Exchange Theory* ajuda a entender que numa relação de parceria pode existir dependência de uma parte sobre a outra, gerando risco de um comportamento oportunista (Gainey, 2000). Esta dependência pode ocorrer em função de investimentos financeiros ou diferenças no tamanho das organizações. Por outro lado, é possível que as partes desenvolvam um relacionamento de trabalho favorável que melhore os resultados esperados. Como consequência do relacionamento, a terceirização pode se tornar mais vantajosa para ambas às partes (Beugelsdijk; Koen; Noorderhaven, 2006). Para Gainey (2000) com o desenvolvimento e amadurecimento do relacionamento, os comportamentos oportunistas são menos raros de acontecer, mesmo com a existência de vulnerabilidade.

A premissa da *Social Exchange Theory* (ou das Relações Interpessoais) é que numa parceria, cada uma das partes deve prover à outra, recursos e, ambas, devem ver a troca como equitativa (Gainey, 2000), onde os objetivos individuais não podem ser atingidos individualmente (Lawler; Thye, 1999). Assim, as partes continuam o relacionamento devido à natureza de a troca ser mais atrativa que outra possível alternativa (Gainey, 2000).

Lee (2001), em seu estudo, utilizou a *Social Exchange Theory* para explicar os motivos das organizações entrarem em parcerias interorganizacionais, tendo em vista que esta teoria vê o relacionamento como um processo dinâmico com múltiplas interações no qual as partes realizam atividades entre si e trocam recursos que agregam valor.

Nesse sentido, o relacionamento fica mais intenso quando as partes estabelecem um sistema compartilhado de normas e crenças que tornam o relacionamento a opção mais desejada (Nooteboom, 1996). As crenças compartilhadas a respeito da importância dos motivos para transacionar, assim como, dos objetivos gerais e de troca, estão atrelados aos valores compartilhados e estes estão relacionadas à congruência da cultura organizacional entre as partes (Young-Ybarra; Wiersma, 1999). Problemas no relacionamento podem surgir

quando as partes envolvidas não compartilham os mesmos valores sociais e culturais (Kern; Willcocks, 2000). Além disso, como afirmam Kern e Willcocks (2002) independentemente do tempo de relacionamento interorganizacional a cultura organizacional de cada empresa permanece distinta e separada. No entanto, os interrelacionamentos sociais nas terceirizações permitem as partes se adaptarem as práticas idiossincráticas de cada um, possibilitando a sustentação e o fortalecimento do relacionamento, devido a fatores culturais que podem afetar o seu desempenho.

### **2.2.2**

#### **Origem do conceito de cultura**

O conceito de cultura é originário da Antropologia. Segundo Laraia (2003) o pioneiro no uso do vocábulo cultura foi Edward Tylor (1832-1917) para o qual cultura “inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (Laraia, 2003:25). Porém antes de Tylor outros estudiosos já haviam iniciado estudos sobre cultura como Turgot que escreveu que “o homem é capaz de assegurar a retenção de suas idéias eruditas, comunicá-las para outros homens e transmiti-las para os seus descendentes como uma herança sempre crescente” (Laraia, 2003:26-27). Apesar de não citar o termo cultura, Turgot se referia a elementos daquilo que hoje os antropólogos estudam no âmbito da cultura, como a capacidade humana de reter e comunicar suas idéias entre gerações. Tylor definiu cultura como todo comportamento aprendido, independente de transmissão genética (Laraia, 2003). Linton (2000) enuncia que a cultura de uma sociedade caracteriza-se como a soma de idéias, padrões de comportamento habituais adquiridos com a instrução ou imitação e de que os seus membros em maior ou menor grau participam. O autor acredita que a cultura possa estar associada a uma herança social da humanidade ou a uma variante da herança social.

### 2.2.3 Origem da cultura organizacional

O termo cultura foi estabelecido no final do Século 18, como uma abreviação para o termo gestão do pensamento e comportamento humano e somente passou a ser efetivamente utilizado um século depois (Bauman, 2004). Naquela época, o termo cultura passou a ser utilizado como uma forma de comparar a conduta humana de forma normativa.

Entretanto, conforme relato de Trice and Beyer (1993), a primeira experiência para entender as organizações em termos de cultura ocorreu no Século 20, no início da década de 30, durante a última fase dos estudos de Hawthorne na Western Electric Company nos Estados Unidos com Elton Mayo e W. Lloyd Warner. Mayo acreditava que Warner poderia adaptar os métodos da antropologia, por ele empregados para descobrir a estrutura social e sistema de crenças nas sociedades tribais, para a comunidade de trabalho dentro da Western Electric. Na Western Electric Warner focalizou como as culturas dos grupos de trabalho afetam o comportamento e a produtividade do trabalhador em um ambiente de trabalho. Com observações e entrevistas, Warner descreveu três tipos de relações que ocorriam na Western Electric: técnicas, sociais e ideológicas. Este último tipo dizia respeito a cultura dos trabalhadores, suas crenças compartilhadas e compreensão concernente ao ambiente de trabalho.

Entretanto, foram somente as pesquisas iniciadas na segunda metade do Século XX que abriram as portas para o estudo da cultura organizacional como conhecemos hoje. Nestas pesquisas percebe-se uma característica muito mais descritiva e comparativa do que prescritiva e normativa. Em 1952, Elliot Jaques publicou “*The Changing Culture of a Factory*” onde já fazia uso do termo cultura em um contexto organizacional. Entre os trabalhos pioneiros destacam-se as pesquisas de Joan Woodward, iniciadas em 1953 na Universidade de Londres, que segundo Mourão, Motta e Vasconcellos (2002), investigaram aspectos sobre níveis de autoridade, amplitude de controle, quantidade e métodos de comunicação e divisão de funções, encontrando uma diversidade muito grande em cada uma das variáveis pesquisadas. Outros pesquisadores importantes desta época foram Tom Burns e G. M. Stalker, que estudaram os arranjos estruturais da época (Morgan, 1996:53). Das discussões daquela época extraiu-se a idéia de que

as exigências do ambiente moldam a organização. Esta noção de relatividade dos conceitos administrativos é claramente estudada pelos pesquisadores que se dedicam à cultura organizacional.

Alguns pesquisadores estudaram a cultura organizacional com uma abordagem prescritiva típica das teorias do Desenvolvimento Organizacional (Ouchi, 1982; Peters; Waterman, 1986) normatizando e prescrevendo a cultura que levaria as organizações ao sucesso, enquanto outros pesquisadores adotaram uma postura mais próxima da abordagem contingencialista da administração (Handy, 1978; Hofstede, 1991; Trompenaars, 1994). Um dos primeiros textos no campo da cultura organizacional foi o de Harrison que propôs um modelo com quatro ideologias organizacionais (Handy, 1978). Charles Handy (1978) adaptou a tipologia de ideologias organizacionais de Harrison adotando o termo cultura ao invés do termo ideologia. Handy (1978:202) afirma que “nas organizações, há crenças profundamente arraigadas acerca da forma pela qual o trabalho deve ser organizado, a forma como a autoridade deve ser exercida, as pessoas recompensadas e controladas”. Peters e Waterman (1986) retratam que as empresas bem sucedidas são ricas em cultura e permeadas de fortes e sustentáveis crenças e valores. Ouchi (1982) e Pascale e Athos (1982) também foram pioneiros nestes estudos, atribuindo o sucesso das corporações japonesas da época aos seus valores culturais, tendo em comum uma abordagem prescritiva, onde orientavam os executivos americanos sobre as melhores formas de agir para enfrentar a competição das organizações japonesas. Segundo Freitas (1991), no ano de 1983, o tema cultura organizacional entrou tão em evidência que dois importantes periódicos americanos, o *Administrative Science Quarterly* e o *Organizational Dynamics* dedicaram números especiais ao tema. Entre os autores publicados nestes periódicos destaca-se Smircich que ordenou conceitual e metodologicamente o tema (Morgan, 1996). Smircich condensou os conceitos vindos de diversas áreas do conhecimento e apresentou as tendências de pesquisa para a cultura organizacional. Também em 1983, Henry Mintzberg publicou “*Power in Around Organizations*” destacando as organizações missionárias como aquelas dotadas de culturas ricas em valores e que promovem excelência em suas operações (Mintzberg, 2001).

## 2.2.4 Definição de cultura organizacional

As definições que o termo cultura organizacional tem recebido apresentam diversos termos em comum, como costumes, valores, crenças e modo de agir, entre outros, que aparecem em grande parte das definições existentes. Katz e Kahn (1976:85) acreditam que “toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes”. Para os autores a cultura é originada tanto nas normas e valores da organização formal como na sua reinterpretação pela organização informal.

Kilmann, Saxton e Serpa (1985:5) enfatizam que a “cultura pode ser definida como as filosofias, ideologias, valores, pressupostos, crenças, expectativas, atitudes e normas compartilhadas, que mantêm a comunidade junta”. Lorsch (apud Gordon; Ditomaso, 1992) usa o termo cultura como as crenças compartilhadas entre gerentes e outros empregados sobre si próprios e sobre como devem ser conduzidos seu trabalho e seus negócios. Estas crenças são freqüentemente invisíveis, até para as próprias pessoas da organização, entretanto exercem grande impacto sobre seus pensamentos e ações.

Schein (1992) apresenta o seguinte conceito de cultura organizacional:

“Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas” (Schein, 1992:52).

O padrão de pressupostos básicos diz respeito a valores que regem o comportamento. Estes valores vão sendo internalizados, vão se tornando inconscientes a ponto de passarem a ser considerados naturais. O conceito mostra também que a cultura é coletiva, pois é compartilhada por um grupo, surgindo da vida prática, na resposta aos problemas específicos encontrados. Um dos problemas típicos dos grupos é o de adaptação externa. Diz respeito à sua relação com o ambiente, quais suas metas, estratégias, táticas, com que critérios se auto-avalia e como corrige sua prática. Estes problemas estão ligados à sobrevivência no ambiente, à tarefa primária ou função básica do grupo. A outra ordem de problemas é a integração interna, que diz respeito à capacidade de funcionar como grupo, de manter a identidade grupal. Inclui a linguagem, os critérios para

inclusão e exclusão de pessoas, como se atribui poder, quais as normas para intimidade, amizade e amor, como são distribuídas as recompensas e punições e como é o consenso sobre as crenças, como ideologia e religião. À medida que os conceitos e soluções funcionam bem para o grupo, passam a ser considerados válidos, valorizados, até chegarem ao ponto de se tornarem inquestionáveis. São então ensinados para os novos membros no processo de socialização, servindo como um fator de estabilidade do grupo e, inclusive, como um mecanismo de defesa contra a ansiedade frente às incertezas. Estabelecendo uma forma correta de ser, a cultura revela seu caráter normativo, funcionando como um filtro para aquilo que os novos membros deverão sentir, pensar e perceber.

Para Schein “a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso” (Schein, 2001:35). A abordagem apresentada por Schein (1992) mostra que o núcleo da cultura organizacional (certezas tácitas) é composto por valores que até os próprios indivíduos muitas vezes desconhecem, trazendo dificuldades para quem desejar decifrar a cultura de uma organização. Decifrar os padrões culturais pode ajudar a prever ou explicar comportamentos.

O'Reilly et al. (1991) e Chatman e Jehn (1994) definem a cultura organizacional como um conjunto de valores compartilhados entre os membros da organização. Para Denison (1984) cultura organizacional são crenças e valores que tendem a ser manifestados nos comportamentos de seus membros. Similarmente, Eldridge e Crombie (1974:89) definem a cultura organizacional como “uma configuração única das normas, dos valores, das crenças e comportamentos que caracterizam a maneira em que os grupos e os indivíduos combinam para realizar as coisas”. Outros autores estudaram os valores organizacionais não somente como um dos componentes da cultura organizacional, mas ao contrário, como um elemento central, ao redor do qual, outros elementos da cultura evoluem. De acordo com Schein (1992:15), os valores são o sentido daquilo que “deveria ser, diferente daquilo que é”. Os valores foram apresentados como motivadores da excelência organizacional (Peters; Waterman, 1986). As culturas fortes, definidas como um sistema bem desenvolvido e profundamente enraizado de valores, foram **identificadas por produzir sinergia, que por sua vez estimula os membros da organização a produzirem mais**

**esforço, mais criatividade e melhor desempenho organizacional** (Mintzberg; Quinn, 1991). Para Chatman e Jehn (1994) cultura é representada pelos valores compartilhados entre os membros da organização e provê para esta última uma identidade.

Para Kotter e Heskett (1994), a cultura organizacional pode ser pensada em dois níveis: em um nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir no tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. No nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir.

Nessa mesma linha de pensamento, Trompenaars (1994) afirma que a cultura apresenta-se em camadas, como uma cebola. Para entendê-la, é necessário descascá-la, uma camada de cada vez. Segundo o autor, nos níveis externos da cebola cultural encontram-se os produtos da cultura, diretamente visíveis. Os níveis internos de valores e normas são mais profundos e mais difíceis de identificar. Da mesma forma Hofstede (1991) também utiliza a metáfora da cebola para explicar os níveis da cultura, as manifestações da cultura, símbolos, heróis e rituais, presentes nas camadas superficiais da cebola, **e os valores representando o núcleo da cebola.**

Morgan (1996) também acredita que a cultura exista em níveis nas organizações, onde a parte externa, mais visível da cultura pode ser comparada à parte superior de um iceberg, isto é, trata-se da menor parte da cultura organizacional. Corroborando, Pettigrew (1996:146) expressa que “a cultura organizacional é um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes”. Segundo o autor “no nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios”. Estes pressupostos e crenças são apresentados externamente através das “estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização”.

Schneider (1996:29), por outro lado, diz que o modo básico, ou método de operação fundamental, escolhido por uma organização estabelece e rapidamente se torna equivalente à cultura desta organização. Para ele a “**cultura**

**organizacional pode ser definida como o modo como agimos para alcançar o sucesso”.**

A cultura, segundo Srour (1998:174) “comporta um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio ambiente”. Nesse sentido, a cultura não fica restrita a aspectos subjetivos do ser, mas abrange quaisquer atividades humanas, sejam cognitivas, afetivas, sensoriais ou motoras. Para Srour (1998:174) a cultura “não se circunscreve ao mundo abstrato das idéias porque, embora pensadas, as idéias são, sobretudo, vividas e praticadas”. Esta idéia de que a cultura é, sobretudo, vivida, está de acordo com as afirmações de que a cultura organizacional reside no conjunto de modelos mentais dos indivíduos da organização (Hofstede, 1991).

Para Lee e Kim (1999:38) a cultura organizacional é definida como “o padrão dos valores e crenças compartilhados que ajudam ao indivíduo a compreender o funcionamento organizacional e fornece normas para o comportamento nas organizações”. Este pensamento está de acordo com Denison (1996) quando estabelece que a cultura é a estrutura mais profunda das organizações, enraizada pelos valores compartilhados pelos seus membros.

Assim, a cultura organizacional pode ser considerada como um padrão referencial onde todos na organização podem apoiar-se para posicionar-se frente a determinadas situações. Quando todos os indivíduos do grupo agem de acordo com a cultura predominante temos aquilo que se pode chamar identidade organizacional, que diferencia uma organização frente às outras.

### **2.2.5**

#### **A importância da cultura**

Schein (2001) expressa que a cultura organizacional é de suma importância para a gestão das empresas, pois tanto a estratégia e os objetivos, quanto o modo de operação da empresa e o comportamento das pessoas, são influenciados pelos elementos culturais. Para Schein (2001:30) “se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional”. Kilmann, Saxton e Serpa (1985) consideram que a cultura exerce tanta influência no comportamento, na missão e nas metas organizacionais, que a

ela precisam estar alinhados. Assim, a cultura move a organização, para uma direção, correta ou não. Segundo os autores a penetração do impacto da cultura depende do grau de difusão e compartilhamento entre os membros do grupo. Já a força do impacto é o nível de pressão que a cultura exerce sobre seus membros. Neste sentido, Schneider (1996) acredita que a cultura é importante porque dá consistência à organização e seu pessoal, provê ordem e estrutura para o desenvolvimento das atividades e estabelece o padrão de como as pessoas e funções se relacionam.

## **2.2.6**

### **Modelos de análise de cultura**

A identificação da cultura organizacional e a sua compreensão são ações complexas. Um método científico apropriado, freqüentemente usado para a análise e a identificação da cultura organizacional, é a construção de modelos. A finalidade de construir modelos (teóricos e empíricos) é poder classificar, esclarecer e definir as características típicas de um fenômeno pesquisado (Lukášová; Franková; Surynek, 2006).

Os modelos para análise da cultura organizacional têm uma importância prática porque permitem comparar diferentes tipos de cultura organizacional (Bunderson; Lofstrom; Van De Ven, 2000).

Muitos modelos de análise de cultura organizacional foram publicados nos últimos 20 anos (Lukášová; Franková; Surynek, 2006) e aplicados em diversos estudos. Alguns dos principais modelos para análise da cultura organizacional encontrados na bibliografia consultada estão apresentados a seguir.

#### **2.2.6.1**

##### **Geert Hofstede**

Hofsted (1991), adotando uma metodologia quantitativa de análise da cultura organizacional, fez uma pesquisa em uma grande multinacional (117.000 empregados da IBM), abrangendo a resposta a um questionário de 150 questões, em 40 filiais dispostas em diferentes países, com o objetivo de descobrir semelhanças e diferenças culturais entre nações. Este estudo, chamado Estudo IBM compreendeu a análise dos construtos: a) Distância hierárquica: refere-se à

extensão pela qual as pessoas acreditam que o poder e o *status* são distribuídos de maneira diferente pela sociedade e as pessoas aceitam essa diferença. São medidos os níveis de participação na tomada de decisões e acesso às informações (Drogendijk; Slangen, 2000). Em sociedades com baixa distância de poder, a descentralização prevalece, subordinados esperam ser consultados e a liderança é democrática, prevalecendo as ideologias políticas e o compartilhamento das práticas do poder. Em sociedades com alta distância de poder a centralização do poder prevalece, subordinados aguardam para a delegação de atividades e a liderança é soberana nas decisões; b) Grau de controle da incerteza: é medido o grau de planejamento, formalização e estruturação utilizados para a redução das incertezas. Refere-se à forma como as pessoas são tratadas pela incerteza e situações desconhecidas. Em culturas com alta rejeição pela incerteza, as pessoas estão habituadas a muitas normas e regras. Neste modelo as sociedades mantêm rígido controle dos comportamentos e crenças e são intolerantes com desvios de comportamento e idéias. Sociedades com baixa rejeição pela incerteza mantêm um ambiente mais relaxado onde as práticas têm maior valor e os desvios são mais facilmente tolerados. Essas sociedades tendem a ser mais flexíveis, mantendo-se com menores quantidades de regras; c) Grau de individualismo ou coletivismo: os valores são avaliados para entender se preponderam valores individualistas ou coletivistas. Refere-se ao grau no qual a sociedade enfatiza o papel do individual ao contrário do grupo. O individualismo é caracterizado pelas poucas relações dos grupos, onde os indivíduos sabem tomar conta de si mesmos e de suas famílias. O coletivismo implica na preferência do estreitamento das relações sociais onde o individualismo mantém uma relação de solidariedade entre eles. Os empregados de empresas participantes de sociedades individualistas tendem a dar mais importância à liberdade quando executam suas atividades. Em oposição, numa sociedade coletivista as pessoas dão pouco valor à liberdade, mas valorizam normas e instruções de manuais; d) Características culturais femininas ou masculinas: valores como flexibilidade, benefícios sociais e qualidade de vida são tidos como femininos, e ganho financeiro, relações informais e nível de comunicação, considerados valores masculinos. Refere-se à sociedade que valoriza símbolos masculinos, como competitividade, assertividade, realização, ambição e altos ganhos, em oposição o Feminino refere-se a valores sociais como

zelo, solidariedade, prevalência de relações interpessoais sobre as conquistas materiais, não-exibicionismo e preferência pela qualidade de vida.

Os estudos de Hofstede possibilitaram um melhor conhecimento da cultura das nações, suas influências e diferenças. Entretanto, críticas ao seu modelo foram feitas (Brett; Okamura, 1998; Schwartz, 1994). Especialmente, Schwartz que ressaltou que as dimensões culturais de Hofstede não são suficientes porque ele não identificou todos os espectros da cultura de todas as nações, omitindo questões relevantes. Assim, se novos países forem analisadas as dimensões provavelmente mudarão.

### **2.2.6.2**

#### **Shalom H. Schwartz**

Schwartz (apud Lindeman; Verkasalo, 2005) propôs um conjunto de valores interrelacionados que podem ser aplicados universalmente e que descrevem diferenças culturais entre países. O conjunto foi inicialmente composto por 56 valores. Depois de reduzir o número para 45, ele aplicou uma pesquisa em professores e alunos de 67 países. Com isso ele identificou sete valores culturais essenciais (Schwartz, 1994:112-115, 1999): a) conservadorismo: representa a ênfase da cultura em manter a situação atual, restringindo a ação e desejos que possam romper a solidariedade do grupo ou a ordem tradicional (Drogenduk; Slangen, 2000); b/c) autonomia intelectual e afetiva: relativo à extensão de liberdade e independência das pessoas para perseguir seus objetivos, idéias, as inclinações intelectuais ou sexuais; d) hierarquia: denota a extensão por que diferente distribuição de poder e recursos na sociedade são legítimos; e) igualitarismo: refere-se à extensão por que as pessoas são inclinadas a renunciar a seus interesses egoístas em favor do bem-estar de outro; f) maestria (domínio): expressa a importância de superar em ser assertivo. Este valor discrimina aqueles países que usam tomar decisões definitivas; g) harmonia: denota a importância em adaptar-se, com harmonia, ao meio ambiente. Com esses valores, Schwartz criou uma matriz 2X2 (Kozan; Ergin, 1999). O primeiro quadrante, auto-crescimento, com valores como poder e realização, leva a competição e a não-cooperação. Dá *status* social, prestígio, controle e domínio sobre recursos. Este grupo, também

chamado de Busca pelo Poder, se identifica com valores de poder social, autoridade, riqueza e prazer. O segundo quadrante refere-se à abertura para mudanças, com valores como auto-direcionamento e estímulo, leva a colaboração, a solução de problemas e conflitos, a mudança, a correr riscos. Este grupo, também chamado de Busca por Estímulos, valoriza a variedade na vida, a curiosidade, unidade com a natureza independência e uma vida excitante. O terceiro quadrante auto-transcendência, com valores como benevolência e universalismo, leva a acomodação e a evitar o conflito. Este grupo, também chamado de Igualitária, adere aos valores de ser humilde, perdoar, justiça e responsabilidade social, honestidade e igualdade. Este valor é semelhante ao coletivismo de Hofstede. O quarto quadrante conservadorismo, com valores como segurança, conformidade e tradição. Este grupo, também chamado de Tradicional é composto por pessoas que valorizam a polidez, devoção pela organização, preservando a imagem pública, influência, ambição, respeito às tradições, obediência, reconhecimento social, ordem segurança familiar, limpeza, ser prestativo, hospitalidade e nacionalismo.

Brett e Okomura (1998:500-501) escreveram que a estrutura cultural de Schwartz é superior aquela de Hofstede “porque aquela é baseada numa conceitualização de valores e foi desenvolvida com uma técnica de amostra sistemática, mensuração e análise e (...) os dados são recentes”. Para Schwartz (1999:25) “os valores culturais representam as idéias abstratas implícitas ou explícitas do que é bom, correto e desejável na sociedade”.

### **2.2.6.3 William E. Schneider**

Schneider (1996:153) construiu um modelo de análise cultural envolvendo aspectos de liderança, autoridade, tomada de decisão, estrutura, relacionamentos, seleção de pessoal, e gerenciamento de desempenho. Utilizando como modelos básicos os modelos organizacionais militares, familiares, universitários e religiosos, o autor propõe um modelo composto de quatro tipos básicos de culturas organizacionais. As organizações podem ser classificadas entre os quatro tipos culturais básicos em função de dois vetores. Um vetor de personalidade aonde as culturas vão da total impessoalidade à personalidade plena. O segundo vetor

avalia o foco temporal das organizações, que podem ser vistas com foco na atualidade/realidade ou nas possibilidades/oportunidades.

A cultura de colaboração, classificada no segundo quadrante (pessoalidade e realidade), mostra ser uma cultura que dá ênfase tanto às pessoas como à manutenção da realidade atual. A cultura de controle, no terceiro quadrante, está enquadrada como impessoal e voltada para a atualidade. Isto mostra que esta cultura valoriza mais os cargos do que as pessoas e também busca a manutenção da realidade atual. No quarto quadrante, temos a cultura de competência classificada como impessoal e focada na possibilidade, isto é, os relacionamentos são impessoais, e esta é uma cultura voltada para o futuro e suas possibilidades. A cultura de cultivo, no primeiro quadrante, classificada como pessoal e focada nas possibilidades valoriza o desenvolvimento pessoal sempre visando às oportunidades futuras.

#### **2.2.6.4**

##### **M. Kamil Kozan e Canan Ergin**

Kozan e Ergin (1999) utilizaram o modelo de Schwartz (1992) confrontando com uma tipologia de conflito. A tipologia de conflito é uma matriz 2X2. Para os autores, no segundo quadrante encontram-se a solução de problemas, no terceiro quadrante a acomodação, no primeiro quadrante a pressão, e no quarto quadrante o evitar conflito.

#### **2.2.6.5**

##### **Charles B. Handy**

Handy (1978) propôs metodologias para análise de vários aspectos das organizações. Entre estes aspectos abordados por Handy, encontra-se a cultura. Handy (1978) propôs a existência de quatro variedades de culturas da organização: a) Cultura do poder: é encontrada tipicamente em pequenas empresas, e pode ser representada como uma teia. Estas organizações tipicamente vivem em função de uma fonte central de poder, que toma as decisões mais de forma política do que burocrática, isto é, mais influenciadas por fatores como equilíbrio de influência, do que por racionalismos lógicos. Como as decisões são centralizadas, possuem elevada capacidade de reação e adaptação, visto que a

mudança depende apenas da vontade daquele que detém o poder. As dificuldades na sua gestão residem na extrema dependência do indivíduo central, o qual precisa, além de possuir extrema qualidade técnica e política, saber conduzir os processos sucessórios e de condução dos indivíduos sob a sua subordinação. De certa forma estas organizações têm seu crescimento limitado, pois a teia de poder não pode esticar-se em demasia sob pena de arrebentar, isto é, os laços de poder vinculados a apenas um indivíduo central podem se tornar frágeis com o crescimento organizacional. A cultura do poder geralmente é individualista e focada em resultados, assim dispensa o trabalho em equipe e o seguimento de regras, onde os fins justificam os meios. Em função disto, muitas vezes sofrem de baixo moral e elevada rotatividade de pessoal, principalmente de gerência intermediária, pois estes se percebem descartáveis no processo; b) Papéis: freqüentemente estereotipada como burocracia, a cultura de papéis apóia sua força em seus pilares, suas funções ou especialidades. Pode ser esquematizada como um templo grego. O trabalho dos pilares e a interação entre os mesmos são controlados por procedimentos, como descrições de tarefa, definições de autoridade, regras formais de comunicação, e regras formais para solução de conflitos. Desta forma o seu sistema de administração é simplificado, pois para todas as situações existem regras que regulamentam o comportamento dos especialistas na execução de seus papéis. São organizações impessoais, pois mais importa o papel, ou cargo desempenhado, do que o indivíduo que o desempenha, tornando assim a eficiência do sistema dependente mais da racionalidade da alocação do trabalho do que das personalidades dos indivíduos, que tendem a realizar apenas aquilo que a descrição do seu cargo prevê. O poder advém do cargo, e não da pessoa que o ocupa, onde as regras e procedimentos são os métodos principais da influência. Como são organizações lentas no processo de mudança, estas organizações terão sucesso apenas se operarem em ambientes estáveis, com pouca competição entre os concorrentes e pouca evolução nos mercados, pois assim as suas regras e procedimentos terão validade por um tempo maior. Como são estáveis e formalmente programadas, oferecem segurança e previsibilidade aos seus indivíduos, que podem acomodar-se fazendo o seu trabalho conforme os padrões estabelecidos, e especializar-se na sua função, com caminhos claros de subida ao topo de uma especialidade. Este modelo de promoção profissional padronizado será frustrante para aqueles que buscam

desafios, auto-controle, ou poder, pois é muito baseado na capacidade da organização e não na capacidade do indivíduo. Para Handy (1978:206) “a organização baseada em papéis será encontrada onde as economias de escala são mais importantes do que a flexibilidade, ou quando a perícia e o grau de especialização forem mais importantes do que a inovação ou o custo do produto”;

c) Tarefa: a cultura baseada na tarefa é orientada para o trabalho ou o projeto. A melhor representação da estrutura que a acompanha é uma rede, com algumas das malhas mais grossas e fortes do que as outras. Muito do poder e da influência reside nos interstícios da rede, nos nós. A chamada organização matriz é uma forma estrutural da cultura da tarefa. Como enfatiza o trabalho, esta cultura busca reunir as pessoas e dotá-las de recursos para que possam realizar um trabalho específico. Assim que um projeto é finalizado, os grupos podem ser desfeitos ou alterados para que possam assumir novos projetos. Portanto, esta cultura é viável quando se exige da organização flexibilidade e percepção em relação às mudanças no ambiente, situação típica dos mercados competitivos, que apresentam produtos de vida curta e concorrentes ágeis e flexíveis. Neste sentido diferencia-se bem da organização baseada em papéis, pois os profissionais atuam em diversos papéis, dependendo do momento organizacional. O custo para tal flexibilidade se reflete na especialização, que tende a ser menor. O poder não reside na pessoa, nem no cargo, mas na perícia, principalmente na capacidade de trabalho em grupo. Desta forma os grupos possuem maior influência que os indivíduos. O trabalho grupal elimina status e estilos individuais deixando sobreviver os indivíduos que adotam os objetivos da organização. O controle nessas organizações é mantido pela alocação de recursos e pessoas a projetos, onde os projetos vitais recebem os melhores recursos e os indivíduos mais capazes. Tende a funcionar bem quando há abundância de recursos e de pessoal capaz, pois quando há racionamento de qualquer destes itens a gerência vê-se obrigada a efetuar o controle através da alocação de menos recursos para os projetos. Com esta escassez de recursos as equipes e seus líderes começam a disputar recursos, e provavelmente o moral dos grupos de trabalho é afetado. Esta situação pode levar à organização a transformar-se em uma cultura de papéis. Estas culturas estão mais sintonizadas com as atuais ideologias de mudança, inovação, flexibilidade, e igualdade, porém naturalmente apresentam também maior instabilidade e dificuldade em serem controladas;

d) Pessoa: “nessa cultura, o indivíduo é o ponto central. Se houver

uma estrutura ou uma organização, esta existirá apenas para servir e assistir os indivíduos na mesma” (Handy, 1978:208-209). Geralmente são organizações formadas por indivíduos que possuem objetivos em comum, assim a organização não dispõe de outros objetivos que não os próprios objetivos de seus indivíduos. O autor a descreve como uma galáxia de estrelas individuais. Este tipo de organização é raramente encontrado, primeiro em função de que dificilmente as organizações não possuem outros objetivos além dos objetivos de seus indivíduos, segundo porque a gerência e o controle ficam extremamente prejudicados, já que a organização tem obrigações para com o indivíduo, mas este não deve lealdade a esta, podendo a qualquer momento romper seu contrato psicológico, e terceiro porque as organizações tendem ao crescimento e ao abandono das práticas organizacionais, adotando uma das outras três culturas. O poder é compartilhado e exercido pela perícia. Assim, serão ouvidos os indivíduos que tenham melhor entendimento no assunto. A sociedade moderna tem passado por transformações, principalmente nas relações familiares que passaram de um poder central ou em alguns casos baseado em papéis, para uma sociedade da pessoa. Isto tem influenciado a criação de organizações deste tipo.

#### **2.2.6.6**

#### **Robert E. Quinn e Kim Cameron**

Quinn e Cameron (1983) propõem uma tipologia que agrega o ciclo de vida da organização e a eficácia organizacional. O construto contém quatro dimensões:

- a) No quadrante dois, Empreendedor: inovação, criatividade, flexibilidade, crescimento, aquisição de recursos, desenvolvimento de suporte externo;
- b) No quadrante três, Coletividade: relacionamentos, estrutura e comunicação informal, senso de família, cooperação entre os membros, alto comprometimento, liderança personalizada, desenvolvimento de pessoas, atender as necessidades das pessoas;
- c) No quadrante um, Formalização e Controle: estabilidade, produção eficaz, regras, procedimentos, conservadorismo;
- d) No quadrante quatro, Elaboração de Estrutura: monitora o ambiente externo, expansão do domínio, descentralização da estrutura, aquisição de recursos, crescimento.

### 2.2.6.7

#### Robert E. Quinn e John Rohrbaugh

Quinn e Rohrbaugh (apud Kwan; Walker, 2004) desenvolveram o modelo chamado de *Competing Value Model* (CVM) para categorizar os fenômenos organizacionais gerais com relação à eficácia organizacional e foram adotados para descrever a cultura organizacional. Basicamente, o modelo foi criado em duas dimensões subjacentes. A primeira dimensão é interna, com ênfase na orientação para pessoas, contra a dimensão externa, com orientação para a organização. A segunda dimensão tem uma ênfase na estabilidade e no controle contra uma ênfase na flexibilidade e na mudança. Os dois raios dão forma a uma tipologia de cultura organizacional numa matriz 2X2, representado por: a) Cultura do Grupo: flexibilidade/mudança e interno/orientação para pessoas. Baseada em normas e valores associados à afiliação. Nesta cultura a liderança é mais participativa, e a interação entre os membros é facilitada. Quanto ao tratamento da informação estas organizações utilizam mecanismos coletivos como à ampla participação na comunicação e o consenso. A motivação advém do senso de participação e envolvimento proporcionado aos indivíduos; b) Cultura Inovadora: flexibilidade/mudança e externo/orientação para a organização. Baseada em valores de mudança e flexibilidade. “Os fatores-chave para a motivação incluem crescimento, estímulo à diversificação e criatividade na tarefa” (Santos, 1992:60). Os líderes desta cultura são visionários, empreendedores e idealistas. As organizações inovadoras são aquelas que apreciam o risco e gostam de antecipar cenários futuros. Estas organizações adotam um processo informacional intuitivo calcado em criatividade e inspiração visando à inovação organizacional; c) Cultura Hierárquica: estabilidade/control e interno/orientação para pessoas. Baseada em valores burocráticos. Segundo Quinn e Kimberly apud Santos (1992), estas organizações são permeadas por pressupostos de estabilidade e que a autoridade advinda de papéis formalizados é plenamente aceita e os comportamentos são baseados em regras e regulamentos. Para Santos (1992) a liderança é exercida de forma conservadora, evitando o risco e dando grande ênfase aos problemas operacionais. A formalidade também está presente no processo informacional destas organizações, onde a documentação, as regras e os regulamentos são usados para a obtenção da estabilidade e continuidade da

organização; d) Cultura Racional: estabilidade/control e externo/orientação para a organização. A motivação advém da crença no desempenho e nos resultados como geradores de recompensas futuras, onde os indivíduos valorizam a competição e o alcance de metas organizacionais. Estas organizações apresentam um estilo de liderança voltado para os objetivos, mais diretivo e estabelecedor de metas de produtividade. A competitividade e o extremo racionalismo destas organizações as tornam individualistas. Seu processo de informação também é individualista e usa de ferramentas de julgamento lógico e senso de direção na busca dos resultados da organização.

#### **2.2.6.8**

##### **Rohit Deshpande e John U. Farley**

Deshpande e Farley (1999) utilizaram a tipologia de Quinn e Rohrbaugh (apud Kwan; Walker, 2004), com a seguinte nomenclatura para definição dos tipos de cultura: a) Competitiva: caracterizada pela vantagem competitiva e superioridade de mercado; b) Empreendedora: enfatiza a inovação e o risco; c) Burocrática: possuía regras e estrutura formal; d) Consensual: enfatiza a lealdade, a tradição e o foco interno.

#### **2.2.6.9**

##### **Zabid A. Rashid, Murali Sambasivan e Azmawani A. Rahman**

Rashid, Sambasivan, Rahman (2004) apresentaram uma tipologia desenvolvida por Goffee e Jones (apud Rashid et al., 2004) que desenvolveram uma matriz 2X2 baseada em duas dimensões: sociabilidade e solidariedade. Sociabilidade pode ser definida com amizades nos relacionamentos entre as pessoas e as organizações. Tem valor para o indivíduo e é independente do impacto no desempenho da organização. Pelas amizades, idéias, atitudes e interesses os valores são compartilhados. Reciprocidade é o máximo da amizade. Assim, ações são tomadas em favor de outros com a expectativa da imediata troca de favores. De outra forma, solidariedade é a habilidade das pessoas em atingir objetivos compartilhados de forma eficiente e efetiva para o benefício da organização sem muita preocupação no impacto nos indivíduos e na relação entre eles. Solidariedade gera uma mentalidade individual de dedicação para a missão e

objetivos da organização, rápida resposta as mudanças do ambiente e um não-desejo de aceitar um baixo desempenho. Neste tipo de cultura, os papéis são definidos e entendidos e todos trabalham para o benefício coletivo. As pessoas em organizações com alta solidariedade normalmente confiam que sua liderança vai tratá-los de forma justa, baseada no mérito, com comprometimento nos resultados e na lealdade à organização. Quando as duas dimensões são introduzidas na matriz, quatro culturas emergem: a) Comunal. A organização comunal com alta sociabilidade e alta solidariedade é típica das empresas novas, pequenas e de rápido crescimento. As pessoas são direcionadas por objetivos comuns e ao mesmo tempo são unidas por fortes laços sociais; b) Fragmentada. As empresas fragmentadas podem parecer complementemente desorganizadas. A baixa sociabilidade e baixa solidariedade deste tipo de organização promovem sua dificuldade de governabilidade; c) *Networked*: A organização *networked* tem uma cultura de baixa solidariedade e alta sociabilidade. Alta sociabilidade é evidente nas conversas informais e nos colegas saindo juntos para um almoço, para atividades e encontros sociais fora do local de trabalho; d) Mercenária. As organizações mercenárias, com baixa sociabilidade e alta solidariedade, são focadas na estratégia de vencer o mercado. Elas têm prioridades bem definidas e agem rapidamente em respostas as mudanças. As pessoas que não têm bom desempenho são convidadas a sair.

#### **2.2.6.10 Fons Trompenaars**

Trompenaars (1994) propõe em primeiro lugar uma análise cultural inter-nações, e em segundo lugar um modelo para análise organizacional. Seus estudos de análise cultural inter-nações abordam as seguintes dimensões: a) universalismo versus particularismo – o comportamento universalista tende a ser baseado em regras universais, sem relativização de quaisquer conceitos ou regras. Já, em um sistema particularista, cada situação é vista como única, e desta forma deve ser julgada; b) coletivismo versus individualismo – em quaisquer grupos sociais existe o conflito entre os interesses do indivíduo e do grupo, e a forma como se orientam mais ao ‘eu’ ou mais ao ‘nós’ define o grau de coletivismo de um grupo; c) neutro versus emocional – nas culturas mais neutras os sentimentos são

reprimidos e controlados, enquanto nas culturas mais emocionais as pessoas demonstram suas emoções, tanto positivas quanto negativas; d) difuso versus específico – nas culturas específicas, os relacionamentos entre os indivíduos são regidos pelos papéis vividos em cada situação. Em culturas difusas, o relacionamento principal se sobrepõe aos demais, de forma que, por exemplo, um subordinado sempre será tratado como subordinado, mesmo que fora do ambiente e horário de trabalho; e) conquista versus atribuição – algumas culturas conferem status a seus membros com base em suas conquistas, enquanto outras simplesmente o atribuem em função de idade, classe, gênero, instrução, ou outro critério que diferencie os indivíduos.

Para construir uma tipologia de análise da cultura organizacional, voltada para o estudo de organizações e não de nações, Trompenaars (1994) sugere o uso de duas dimensões: a) igualdade-hierarquia e, b) Orientações em relação às pessoas versus tarefas. Com base nessas dimensões sugere a existência dos quatro seguintes tipos básicos de organizações que, no entanto, não devem ser tomados como estanques, isto é, há características de umas nas outras e vice-versa, permanecendo, porém a validade didática do modelo: a) Cultura familiar. Os relacionamentos são próximos e diretos, mas há uma ênfase na hierarquia, tornando esta cultura voltada ao poder exercido pelo líder que pode ser entendido como um ‘pai’ experiente, responsável e bondoso; b) Cultura Torre Eiffel. Trata-se do tipo organização caracterizado como burocracia formal, com divisão de trabalho, onde cada um é responsável pela execução de seu papel. Há um extremo racionalismo, baseado nos métodos e regras, e a hierarquia está baseada nos cargos e não nas pessoas; c) Cultura míssil guiado. Neste tipo de organização há mais igualdade entre as pessoas do que nas Culturas tipo Torre Eiffel, porém a esta se assemelha em seu grau de impessoalidade. O racionalismo desta cultura, ao contrário da Torre Eiffel que enfatiza os cargos, dá grande ênfase aos objetivos estratégicos da organização. Assim, os indivíduos trabalham em grupos, mas sem roteiros nem procedimentos pré-definidos, ou seja, devem agir como a situação exigir, contanto que atinjam suas metas; d) Cultura incubadora. Estas organizações moldam-se com o objetivo final de possibilitar a realização pessoal de seus indivíduos, isto é, os objetivos organizacionais estão subordinados aos objetivos pessoais do grupo. Estas organizações são ao mesmo tempo pessoais e

igualitárias, isto é, são voltadas para as pessoas, mas todas as pessoas são vistas como iguais, sem regalias ou preconceitos individuais.

As empresas não são totalmente enquadráveis em qualquer uma das tipologias propostas, mas tendem a apresentar-se como uma mistura das características de cada tipologia, porém com uma maior intensidade de um tipo específico. O autor também não considera que haja, entre os tipos propostos, um tipo ideal de organização, mas acredita que seja importante que cada organização se conheça para evitar incongruências entre o comportamento de seus membros e o seu tipo cultural dominante.

### **2.2.6.11**

#### **Betânia Tanure de Barros e Marco A. S. Prates**

Barros e Prates (1996), em estudo desenvolvido sobre uma população de empresas e gerentes brasileiros, propuseram a existência de um estilo brasileiro de administrar. Para realizar este estudo os pesquisadores utilizaram três bases teóricas: a) os estudos de Hofstede sobre culturas nacionais, enfocando as quatro dimensões, já descritas anteriormente neste Capítulo; b) um esquema antropológico descrito por Condon (apud Barros; Prates, 1996), onde se definem os traços culturais através de duas vertentes, uma orientadora, que atribui noções de certo ou errado aos comportamentos e outra que revela muito mais as crenças, sem, no entanto, separar o que é verdadeiro ou falso; e, c) o trabalho de DaMatta (apud Barros; Prates, 1996), que estabeleceu dois espaços reveladores da cultura brasileira, o espaço da ‘rua’, relacionado aos conceitos de individualidade e igualdade, e o espaço da ‘casa’ associando a pessoa e a hierarquia. O modelo desenvolvido pelos autores comporta a existência de quatro subsistemas formando o sistema de ação cultural brasileiro, o subsistema dos líderes, o subsistema institucional, o subsistema pessoal, e o subsistema dos liderados. O subsistema dos líderes está suportado nos pilares da concentração do poder, do paternalismo, e do personalismo, enquanto o subsistema formal está amparado tanto na concentração do poder, como no formalismo e na postura de espectador dos liderados. O subsistema pessoal está amparado no personalismo, na lealdade pessoal e na postura de evitar o conflito, enquanto o subsistema dos liderados suporta-se, além da postura de evitar o conflito, na flexibilidade, e na postura de

espectador. Os traços que interagem entre si na formação do sistema de ação cultural brasileiro, segundo Barros e Prates (1996), têm a seguinte inter-relação: a) a concentração de poder está situada na intersecção entre os subsistemas líderes e formal, demonstrando que as próprias estruturas formais favorecem a que os líderes acumulem poder; b) o personalismo, situado na intersecção entre os subsistemas líderes e pessoal, caracteriza os jogos de interesse realizados entre estes subsistemas, isto é, muitas vezes as pessoas preferem que os líderes os tratem de forma diferenciada, personalista, em relação ao grupo; c) o paternalismo, pertencente ao subsistema líderes, é a síntese entre a concentração de poder e o personalismo, isto é, o líder adota a postura de ‘pai’ que tudo sabe, e age de forma supridora para com os ‘seus’; d) a postura de espectador, situada na intersecção entre os subsistemas formal e liderados, demonstra que os liderados tendem sempre a aguardar as soluções que de cima virão, transferindo a responsabilidade tanto por seus sucessos quanto por seus fracassos, aos seus superiores; e) o formalismo, situado no subsistema formal, advém da soma entre concentração de poder e postura de espectador dos liderados, isto é, quando os líderes formais possuem a totalidade do poder, e os liderados agem como que se estivessem esperando pelas ordens superiores, estes instituem ordens, normas e controles que tendem a perpetuar a situação. Assim, o formalismo garante a convivência entre os subsistemas líderes e liderados; f) a postura de evitar conflitos está presente na intersecção entre os subsistemas de liderados e pessoal. É tradicional da cultura brasileira, que os conflitos sejam mediados por um terceiro que mantenha boas relações com ambas as partes. Percebe-se que este traço está marcadamente presente nos liderados e não nos líderes, que temem menos o conflito com os subordinados; g) a flexibilidade, que faz a ligação entre o subsistema formal e o pessoal, calcada na adaptabilidade e criatividade do povo brasileiro, possibilita a convivência pessoal dentro de um sistema hierarquizado e formal; h) a lealdade pessoal, lado oposto do formalismo, articula os subsistemas líderes e liderados pelo lado das pessoas. Isto é, no Brasil há uma importante lealdade dos subordinados para com a pessoa do líder, baseada na liderança carismática. Assim, o indivíduo valoriza mais as necessidades de seu líder do que as necessidades organizacionais; e, i) a impunidade é característica não marcadamente encontrada em um subsistema específico, mas presente em todos, e pode resultar em uma deterioração da estabilidade do sistema de ação cultural

brasileiro. Como os liderados acreditam que as diferenças de direitos sempre existirão, ficando os líderes sempre às margens das punições, e que a realização não vale a pena, tendem a acomodar-se evitando participar de quaisquer movimentos no sentido de evolução cultural. Os autores acreditam que o sistema de ação cultural brasileiro exerce importantes impactos na gestão empresarial, principalmente, no processo de formulação de estratégias, no processo decisório, no processo de liderança, no processo de coesão organizacional, na estrutura organizacional, na inovação e mudança, e no processo de motivação dos membros da organização.

#### **2.2.6.12**

##### **Charles A. O'Reilly III, Jennifer Chatman e David F. Caldwell**

O'Reilly et al. (1991) ao desenvolverem a metodologia *Organizational Culture Profile* (OCP), buscaram identificar e comparar os valores das organizações e de seus empregados para realizar contratações mais assertivas e diminuir a lacuna existente entre a cultura organizacional e os valores dos novos empregados. O'Reilly et al. (1991) aplicaram uma técnica semi-ideográfica para mapear os valores das organizações e das pessoas, seguindo uma linha psicológica de análise. A versão original do OCP que consiste em 54 valores foi desenvolvida usando a análise de fator exploratória visando estabelecer oito dimensões da cultura organizacional: inovação, atenção a detalhes, orientação para resultados, agressividade, apoio, ênfase em recompensas, orientação para a equipe e decisão. O OCP tem sido revisado ao longo do tempo e foi reduzido por Cable e Judge (1996) para 40 valores também para medir a cultura organizacional e pessoal. Mais recentemente Sarros, Gray, Densten e Cooper (2005) reduziram os 54 valores de O'Reilly et al. (1991) para 28 valores que se mostraram mais significantes.

#### **2.2.7**

##### **Valores organizacionais**

Valores estão entre os poucos conceitos sócio-psicológicos que têm sido adotados com sucesso por quase todas as disciplinas das ciências sociais e de gestão e têm sido definidos como crenças organizacionais generalizáveis e

duradouras sobre o desejo pessoal e social de modos de conduta (Klenke, 2005). Para Klenke (2005), os valores são a base para a geração de comportamentos que se adequam as necessidades dos grupos, onde diferentes valores têm graus de importância diferenciados para cada indivíduo. Nesse sentido, o autor enfatiza que valores são como construtos latentes envolvidos na avaliação de atividades ou resultados, como tendo uma natureza geral e aplicável a vários níveis como nações, grupos e indivíduos. Por isso, os valores existem em redes organizadas e servem como guia regulatório, especificando, por exemplo, modos de comportamento que são socialmente aceitos. Assim, os valores são importantes construtos para entender e prever reações afetivas e desempenho individual no trabalho. Os valores quando compartilhados entre os membros das organizações compõem a base da cultura organizacional.

Não obstante, segundo Kabanoff e Daly (2002), é possível e importante fazer uma distinção entre os valores individuais e organizacionais. Os valores organizacionais são aqueles compartilhados (*spoused values*) e, em alguns casos, podem refletir as práticas organizacionais e, em muitos ou em todos os casos, refletem o que as pessoas efetivamente acreditam que a sua organização é verdadeiramente, o que gostariam que a organização fosse ou o que gostariam que os acionistas acreditassem que a organização poderia ser.

Para Klenke (2005) embora os valores sejam conceituados de várias maneiras, há determinadas qualidades que são comuns entre as definições existentes:

- São construções latentes envolvidas na avaliação de atividades ou resultados;
- Têm uma natureza mais geral do que específica;
- Podem ser aplicados em múltiplos níveis;
- São duradouros e transcendem situações específicas;
- Provêm senso de propósito para o comportamento individual;
- São a base para a geração de comportamentos adequados as necessidades dos grupos.

Segundo Michilova e Hutchings (2006) os valores têm sido tradicionalmente assunto do interesse e análise de várias disciplinas. Os valores foram enfatizados por antropólogos como sendo o núcleo da cultura. Os

sociólogos enfatizaram sua natureza normativa e sua especificidade de serem compartilhados pela sociedade e pelos integrantes das organizações. Os psicólogos estudam os valores associados com seu papel como determinantes do comportamento individual. A literatura organizacional e, particularmente, a literatura comportamental, enfatizou a importância dos valores como uma base para os membros das organizações compreenderem o mundo em torno deles e para agirem. A importância dos valores organizacionais na literatura organizacional tem sido demonstrada em muitos clássicos: em 1933, Os Problemas Humanos de uma Civilização Industrial de Elton Mayo, em 1960, O Lado Humano da Gerência de Douglas McGregor, em 1961, Novos Padrões de Gerenciamento de Rensis Likert e, em 1964, Integrando o Indivíduo e a Organização de Chris Argyris.

Os valores organizacionais foram definidos por Tamayo, Mendes e Paz (2000:293) “como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa”. Assim, **valores são considerados como influenciadores substanciais em respostas atitudinais e comportamentais dos indivíduos** (Meglino; Ravlin, 1998). Para Tamayo e Borges (2000) valores organizacionais se referem à oposição entre o que é principal e o que é secundário na organização, entre o essencial e o acidental, entre o que é desejável e indesejável. Expressam opções da organização por determinadas estratégias, condutas ou metas organizacionais. Os valores guiam e orientam a vida das organizações, apesar de não serem explicitados claramente como as normas e de não terem força imperativa explícita. **Os valores revelam uma espécie de modelo mental que o empregado tem da organização.** Para Deal e Kennedy (apud Freitas, 1991), **valores constituem o núcleo da cultura.** Para estes autores são os valores compartilhados que definem o caráter fundamental da organização, aquilo que a diferencia uma organização das outras. Para outros autores (Curry; Moore, 2003) é somente com os valores compartilhados que a parceria pode ter sucesso. A noção de compartilhado, defendida por Freitas (1991), pressupõe que não há uniformidade e sim convivência com os valores da organização quando esses são diferentes dos valores individuais (Trompenaars, 1994; Hofstede, 1991; Morgan, 1996; Pettigrew, 1996). Valores organizacionais não são valores pessoais dos indivíduos, mas constituem valores das pessoas no que se refere ao funcionamento

da organização: dizem respeito ao que um grupo dominante considera como ideal, aos princípios que devem orientar as ações organizacionais, na perspectiva desse grupo. Nesse sentido, os valores refletem um princípio motivacional. Os valores organizacionais podem não refletir os valores das pessoas no que se refere à organização, mas as pessoas se conformam com eles, em virtude das pressões exercidas pelo grupo dominante.

Nesse sentido, Bhargava e Mathur (2002) acreditam que o **sistema de valores existente em uma organização forma a pedra fundamental da cultura organizacional, produzindo senso de direção para todos e guia para o comportamento diário dos membros**. Para Judge e Cable (1997:360) valores são “perspectivas intrínsecas e duradouras do que é fundamentalmente certo ou errado”. Este conceito expressa que os valores são julgamentos subjetivos que se transformam em comportamento.

Assim, valores são crenças duradouras que direcionam atitudes, julgamentos e comportamentos individuais (Chatman, 1989, 1991). Para Adkins, Ravlin e Meglino (1996) valores são crenças sobre a maneira como as pessoas devem se comportar. Para os autores, devido os valores influenciarem o comportamento, é mais fácil prever o comportamento do outro quando se compartilha valores congruentes. Do mesmo modo, as pessoas com valores semelhantes devem ter um maior consenso sobre os comportamentos importantes no trabalho. Possuindo valores semelhantes, o conflito associado ao trabalho em conjunto deve ser reduzido e, dessa forma, a satisfação, o desempenho e a comunicação aumentados.

Para Freitas (1991:18) **“os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso”**. Desta forma, os valores representam a motivação tanto para a tomada de decisões como para a execução das ações. Da mesma forma, DuBrin (2003:353) afirma que “a filosofia de uma empresa é expressa por meio de valores, e estes guiam o comportamento diário”. Freitas (1991) resume que a grande maioria dos textos por ela estudados considera que **os valores exercem grande influência na estruturação e no funcionamento das organizações**. Influenciam na escolha das questões prioritárias, na definição de qual informação será mais seriamente considerada, na delimitação das possibilidades de ascensão dos membros da organização, bem como na comunicação ao mundo externo sobre o que se pode esperar da organização. Mintzberg e Quinn (2001) descrevem o conceito de valores dominantes ou

valores-chave que podem ser revelados em situações que envolvam o atendimento, a qualidade, a inovação, enfim aquilo que possa apresentar vantagens competitivas para a organização.

Enz (1988) considera valores compartilhados como uma boa *proxy* para a análise da cultura organizacional. Também Jemison e Sitkin (1986) usam este conceito para descrever similaridades entre organizações em termos de cultura organizacional. Das e Teng (2001) acreditam na importância de compartilhar os valores porque permite a criação de um espírito de grupo (*clan*), onde o sentido de pertencer à mesma equipe pode promover a solução de conflitos e a confiança. Este é um argumento baseado na crença de que **as culturas e os valores semelhantes podem promover o ajuste organizacional entre parceiros**. Esta idéia foi defendida também por Inkpen e Currall (1998) que acreditam que as similaridades de cultura organizacional, políticas e processos entre os parceiros podem conduzir ao desenvolvimento da confiança. Segundo Silva (2006) considera-se o fato que os parceiros em uma interação entendem que estão compartilhando os mesmos desafios resultantes de uma parceria. Esta é a idéia subjacente de Sako (1998) que afirma que os valores compartilhados entre parceiros criam congruência de valor que nenhuma norma pode promover; e também a sugestão proposta por Sitkin e Roth (1993) quando afirmam que os valores compartilhados evitam o surgimento da desconfiança. Para Neiva (2004:40) “usar o conceito de valores ajuda a reconhecer, enfatizar e elaborar questões centrais sobre multiplicidade e variação nas preferências sobre comportamentos ou metas na organização”.

O entendimento de valor como preferência permite inferir que os valores são reafirmados em comportamentos eficazes, são internalizados gradativamente e passam a ser pressupostos subjacentes da cultura organizacional (Nogueira; Machado-da-Silva, 2003). A definição de valores apresenta a importância que esses têm para a determinação dos comportamentos. A relação entre valores e comportamento tem sido um dos principais objetivos de pesquisa na área de valores (Britto; Porto; Andrade, 2003) indicando a importância dos valores para as organizações. Os valores são de grande importância para as organizações, tornando a sua compreensão relevante. Dessa forma, entende-se que os valores organizacionais são exclusivos em cada organização.

Pesquisadores têm focado seus estudos utilizando os valores organizacionais como representantes da cultura organizacional (Howard, 1998). Howard (1998) cita alguns exemplos de relacionamento entre valores e: estilo de liderança, tecnologia, estrutura e estratégia de crescimento, ética e processos de tomada de decisão e eficácia. Para Howard (1998) se estes relacionamentos existem, um modelo de cultura fundamentado em valores parece ser significativo. Nesse sentido o autor assume que a cultura organizacional pode ser representada pelos valores de maneira confiável.

Para Hofstede (1991:23) “valor é a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro”. Srour (1998:175) afirma que “a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes”.

De acordo com Cable e Judge (1996) um aspecto importante das pessoas e das organizações que pode ser comparado diretamente e significativamente são os valores (Adkins et al., 1996; O’Reilly et al., 1991). Daft (2002) relata sobre os valores e relaciona que os mesmos refletem os mais profundos processos de pensamento e são a verdadeira base da cultura, que a partir destes valores pode-se identificar e interpretar a cultura.

As definições sobre cultura organizacional podem diferir em vários aspectos, mas tendem a um consenso com respeito ao fato de que os valores constituem um importante componente da cultura organizacional (Michilova; Hutchings, 2006). Nesse sentido, valores organizacionais constituem os principais elementos de pesquisa da cultura organizacional (Chatman, 1989, 1991; O’Reilly et al., 1991; Schein, 1996; Vandenberghe, 1999).

## **2.2.8**

### **Valores e desempenho organizacional**

Alguns pesquisadores vêm buscando analisar a influência dos valores nas organizações, no entanto, como enfatizam Lee e Yu (2004), muitos autores têm elaborado diversos artigos sobre a natureza e as definições de cultura, entretanto, poucos têm contribuído na direção da pesquisa de cultura organizacional e desempenho (Denison; Mishra, 1995; Fey; Denison, 2003; Denison et al., 2004; Lee; Yu, 2004), principalmente pela falta de consenso sobre o indicador mais

apropriado para medir desempenho (Fey; Denison, 2003; Denison et al., 2004) e pela dificuldade de operacionalizar o construto de cultura organizacional (Lee; Yu, 2004)

Denison (1984) estudou uma amostra conveniente de 34 empresas que representaram 25 indústrias identificando que dois valores – organização do trabalho e tomada de decisão – são significativamente correlacionados com o desempenho financeiro. Além disso, identificou que os valores compartilhados, profundamente internalizados e socializados são indicadores de desempenho (Curry; Moore, 2003) no curto prazo, quando o desempenho foi definido como Retorno sobre Ativos, Retorno sobre o Investimento e Retorno de Vendas.

Gordon e DiTomaso (1992) replicando o estudo de Denison (1984), confirmaram que os valores compartilhados, profundamente internalizados e socializados são indicadores de desempenho no curto prazo utilizando como amostra o nível gerencial de 11 empresas de seguro americanas. Como desempenho os autores definiram o Ativo e as Taxas de Crescimento projetadas de cinco anos. Concluíram que cultura, com ênfase no valor adaptabilidade, é indicador de desempenho no curto prazo. O resultado da pesquisa é importante, pois introduz o conceito de adequação aos estudos de cultura-desempenho. Ou seja, deve haver uma congruência entre a cultura e o desempenho. Outra conclusão relevante é a proposta dos autores de que o modelo de Denison (1984) precisa ser mais complexo para tornar o desempenho uma função dos valores organizacionais.

As hipóteses de congruência deram sustentação ao estudo de Kotter e Heskett (1994) no estudo de 207 empresas em 22 indústrias. Para os autores, existia uma correlação entre a cultura e o desempenho organizacional no curto prazo, mas não era alta. Ocorreram casos de empresas com cultura forte e desempenho fraco, assim como, empresas com cultura fraca e desempenho excelente. Os pesquisadores selecionaram da amostra inicial um subgrupo de 22 empresas para uma investigação em maior profundidade. Todas as empresas escolhidas tinham a cultura congruente, mas doze das empresas apresentaram um desempenho melhor. Essas doze empresas possuíam uma cultura mais apropriada para o seu negócio. Kotter e Heskett (1994) verificaram que as organizações com valores adaptativos estão fortemente associadas a um desempenho superior durante um longo período de tempo comparado com um desempenho de curto

prazo. Para os autores o valor adaptação contribui para a determinação do desempenho organizacional.

Em 1995, Denison realizou uma nova pesquisa onde verificou que a cultura pode ser estudada como uma parte integral do processo de adaptação da organização e que os valores organizacionais podem ser prenunciadores de desempenho (Denison; Mishra, 1995). A pesquisa foi realizada com 34 empresas utilizando como indicador de desempenho o Retorno sobre Investimento e como indicadores de cultura, 12 valores, formando uma matriz 2X2: Adaptação, Missão, Envolvimento e Consistência. As informações foram obtidas com os gestores das organizações pesquisadas.

A pesquisa de Adkins et al. (1996) enfatizou que o trabalho realizado por colegas que possuem valores semelhantes produz uma taxa de desempenho superior, devido ao aumento do relacionamento entre os colegas com valores semelhantes, pois aumenta a satisfação de ambos. Sugerem os autores que se esta conclusão é aplicada a colegas de trabalho deve ser semelhante às relações de parceira entre organizações.

Rowe e Struck (1999) estudaram o processo de adaptação aos serviços de telecomunicação em uma organização e as orientações de valores culturais. Os autores lidaram com a relação empírica entre preferências sobre a cultura organizacional e uso dos meios de telecomunicação (fax, e-mail, voice mail e telefone). Valores culturais foram medidos em 223 indivíduos numa empresa francesa. Foram analisadas 799 comunicações internas de 145 indivíduos que tiveram acesso aos quatro tipos de meios de telecomunicação. Os resultados indicaram que o uso de novos meios de comunicação estiveram mais relacionados a orientação para inovação, a reatividade ou a empreendedorismo. O uso de *e-mail* esteve mais relacionado a valores orientados para as relações que valores orientados para a tarefa.

Dobni, Ritchie e Zerbe (2000) examinaram as relações entre sistema de valores organizacionais e produtividade dos trabalhadores de serviços, no momento de introdução de programas de melhoria da qualidade do atendimento ao público. A pesquisa foi conduzida em 92 firmas de serviços do Canadá para construir um conjunto empírico dos valores organizacionais, baseada no foco de conteúdo dos valores, e o conjunto resultante foi usado como modelo para examinar a relação entre os tipos do sistema de valores e a produtividade

individual, definida em termos de comportamentos relacionados a trabalho, comprometimento organizacional e afeto. O conjunto de valores possuía os seguintes tipos: empreendedorismo, pressão para o desempenho, integração e temperança. Os tipos de sistemas de valores são caracterizados por ênfase nos consumidores, operações internas, recursos humanos e ambiente externo. Os quatro tipos de valores foram identificados e mostraram estar diferentemente associados com os três ingredientes da produtividade nos serviços no momento de implantação dos programas.

Em 2003, Fey e Denison (2003) aplicaram o modelo de valores desenvolvido por Denison e Mishra (1995) em várias indústrias da Rússia, tendo como respondentes 179 executivos. Os autores utilizaram como indicador de desempenho a percepção dos respondentes sobre a Participação de Mercado, Crescimento em Vendas, Satisfação dos Empregados, Qualidade dos Produtos e serviços e Desenvolvimento de Novos Produtos. Os resultados individuais dos indicadores foram somados para produzir uma média para representar o desempenho de cada empresa.

A pesquisa de Lee e Yu (2004) buscou investigar a possível relação entre cultura organizacional e desempenho entre 10 empresas de Cingapura, com sete respondentes por empresa. Os autores concluíram que a cultura impacta em uma variedade de processos organizacionais.

Estes estudos sugerem que os valores organizacionais podem influenciar no desempenho organizacional. Para Lee e Yu (2004) essa influência ocorre quando os valores são compartilhados, profundamente internalizados, socializados e relevantes para a organização e as condições do negócio. No entanto, não foi possível identificar algum estudo que analisasse a congruência de valores entre empresas parceiras e comparasse a congruência com o desempenho, apesar da suposição de Adkins et al. (1996).

### **2.2.9 A escolha de um modelo para pesquisa**

Os modelos de análise de cultura organizacional apresentam incidência recorrente de alguns temas, como a personalidade, o controle, a hierarquia, o foco temporal e o foco espacial das organizações.

Quando os modelos abordam as questões de controle e hierarquia, voltam a tratar de temas muito explorados no início dos estudos organizacionais, visto que os teóricos pioneiros da administração já abordavam o controle, a hierarquia e a burocratização das organizações. Contrariamente, os modelos atuais de análise cultural abordam a questão com um enfoque pós-sistêmico e contingencial, isto é, não definem como deve ser a atuação das organizações, mas proporcionam meios para uma análise considerando o ambiente e a situação, envolvidos em cada caso.

Entendendo a cultura organizacional como um conjunto de valores compartilhados entre os membros da organização (Howard, 1998) e sabendo que existem diversas alternativas de conceituar a cultura organizacional, este estudo optou pela identificação da cultura organizacional pelo uso dos valores organizacionais, pela crença existente que eles direcionam os comportamentos das pessoas e por saber que a cultura essencial difere entre as organizações como veremos adiante.

O modelo de mapeamento da cultura organizacional proposto por O'Reilly et al. (1991), reduzida inicialmente por Cable e Judge (1996) e por último por Sarros et al. (2005) foi, neste estudo, utilizado para mapear a cultura organizacional. Este modelo, entre os analisados, foi aquele que apresentou maior aplicabilidade, visto sua abrangência, pois explícita ou implicitamente abrange um maior número de variáveis organizacionais do que outros, e sua aplicação é mais prática pela clara distinção dos valores dentro dos modelos analisados.

Além disso, como observamos, a “cultura organizacional pode ser definida como o modo como agimos para alcançar o sucesso” (Schein, 1992:12), porque os valores são o núcleo central da cultura organizacional (Trompenaars, 1994; Hofstede, 1991; Freitas, 1991; Bhargava; Mathur, 2002) e porque a cultura organizacional afeta o desempenho organizacional (Rashid et al., 2004).

Chatman e Jehn (1994) encontraram diferenças na cultura organizacional em estudos entre indústrias (Anderson; West, 1998) e demonstraram que as organizações na mesma indústria têm valores distintos. Examinar diferenças entre indústrias prove a oportunidade de testar o OCP para comparar grupos com diferentes valores e verificar o impacto dessas diferenças no desempenho da parceria.

### 2.2.10 A importância do modelo

Como apresentado, vários modelos de análise da cultura organizacional foram desenvolvidas. Neste estudo foi aplicado o *Organizational Culture Profile* (OCP) porque representa uma das medidas principais da cultura organizacional no uso hoje (Agle; Caldwell, 1999; Howard, 1998; Judge; Cable, 1997; Chatman; Jehn, 1994; Sarros et al., 2005). Baseado em uma revisão de 18 medidas da cultura organizacional publicadas, entre 1975 e 1992, Ashkanasy, Broadfoot e Falkus apud Igo e Skitmore (2006) relataram que o OCP era um dos poucos instrumentos a fornecer detalhes referentes à confiabilidade e validade. Este instrumento foi projetado para medir o perfil da cultura das organizações. A versão original do OCP desenvolvida por O'Reilly et al. (1991) usa a técnica do Q-sort (detalhes no Capítulo 3) de levantamento de dados (Block, 1978) para identificar os valores que caracterizam uma organização e a preferência de um indivíduo para essa configuração particular dos valores. O'Reilly et al. (1991) e Chatman e Jehn (1994) usaram a técnica do Q-sort na compreensão que não há nenhuma maneira melhor de compreender os significados compartilhados da cultura do que explorando as estruturas conceituais e os significados subjetivos subjacentes a estas culturas. Entretanto, a técnica do Q-sort para alguns autores (Sarros et al., 2005) é trabalhoso para coleta de dados, principalmente em grandes amostras, porque requer os procedimentos de uma pesquisa qualitativa: contato com e acompanhamento dos respondentes. Assim, Sarros et al. (2005) buscaram superar as limitações associadas à técnica do Q-sort desenvolvendo uma versão revisada do OCP usando a escala Likert.

Para Chatman e Jehn (1994) que também aplicaram o OCP, as dimensões identificadas por O'Reilly et al. (1991) são semelhantes as apresentadas por Hofstede. Para os autores que testaram o instrumento empiricamente, o OCP é generalizável para um grande número de organizações heterogêneas e é aplicável através das organizações e indústrias.

### 2.2.11 O modelo OCP original

Originalmente, o OCP foi desenvolvido para examinar a congruência entre os valores individuais e organizacionais (O'Reilly et al., 1991) e para confirmar a importância do ajuste da pessoa à organização no recrutamento e seleção de pessoal (Cable; Parsons, 2001). Tal foco sugere que os fatores do OCP refletiriam um padrão de relacionamentos entre os fatores, baseado nos interesses individuais (por exemplo: apoio, ênfase no reconhecimento, orientação para equipes, decisão) e interesses organizacionais (por exemplo: inovação, atenção a detalhes, orientação para resultados, agressividade).

O OCP é baseado na técnica do Q-sort (Block, 1978). Chatman (1991) demonstraram que o OCP tem um construto válido (Cooper-Thomas; Vianen; Anderson, 2004). A pesquisa demonstrou também que o OCP tem um bom teste-reteste de confiabilidade, variando entre 0,61 a 0,87 (CABLE; JUDGE, 1996; CHATMAN, 1991). A pesquisa de Chatman (1991) demonstrou que o conjunto de 54 valores organizacionais era neutro, livre de tendência por desejo social, e atendeu aos critérios de integralidade, relevância, legibilidade e não-redundância. As 54 variáveis do OCP representam todos os valores organizacionais presentes na cultura de uma organização.

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

Para aplicação do instrumento, como sugerido por O'Reilly et al. (1991), os respondentes devem classificar os 54 valores do OCP em 9 categorias que descrevem o quanto cada valor é desejável na organização em que trabalham. As respostas variam do 'mais desejável' ao 'menos desejável'. Os cartões devem ser colocados em colunas numa formatação específica: 2-4-6-9-12-9-6-4-2.

A versão original do OCP foi desenvolvida usando a análise de fator exploratória para estabelecer oito dimensões da cultura organizacional: inovação,

atenção ao detalhe, orientação para resultado, agressividade, apoio, ênfase em recompensas, orientação da equipe, e decisão. O'Reilly et al. (1991:494-95) nomearam os fatores que combinavam melhor às descrições na literatura de cultura e valores organizacional naquele tempo e que eram fáceis de compreender. Posteriormente o OCP foi revisado e reduzido.

### **2.2.12**

#### **A validade preditiva do OCP**

Diversos pesquisadores sugeriram que estudos de validação fossem conduzidos usando o OCP. Vandenberghe (1999:183) recomendou a aplicação do método comparando nações e indústrias. Windsor e Ashkanasy (1996) sugeriram que os valores que compõe o OCP original deveriam ser avaliados em termos de sua adequação para amostras específicas. Também Howard (1998) sugeriu que a confiabilidade de todos os valores do OCP requer investigação.

Validade reflete até quanto uma medida descreve o que se propõe a medir (Babbie, 2004). Dessa forma, além de outros pesquisadores (Vandenberghe, 1999) que utilizaram o modelo de O'Reilly et al. (1991), Cable e Judge (1996) e Sarros et al. (2005) buscaram revisar e validar o OCP.

### **2.2.13**

#### **Modelo de Cable e Judge (1996)**

Cable e Judge (1996) foram os primeiros a reduzir o número de itens do OCP original de 54 para 40. Um estudo piloto realizado pelos autores com candidatos a emprego, sugeriu que vários valores eram muito similares para a tarefa de descrever as organizações. Para reduzir o número de valores do OCP original, foi solicitado a 10 pesquisadores organizacionais para agrupar os valores semelhantes e reter todos aqueles que fossem exclusivos. Cada pesquisador removeu pelo menos 15 valores e somente os valores que todos os pesquisadores consensaram que eram semelhantes foram removidos. Após a redução do número de valores, os autores realizam um teste empírico para validar o novo conjunto de valores.

Os 40 valores de Cable e Judge (1996) são: adaptação, decisão, estabilidade e/ou constância, ser competitivo, ser competitiva, ser reflexiva e/ou cautelosa

sobre suas ações, ser muito organizada, inovação, foco na realização, rapidez em obter vantagem das oportunidades, clara filosofia de orientação, assumir responsabilidade individual, foco em resultados, correr riscos e/ou ousar, expectativa por desempenho, oportunidade para crescimento profissional, ser agressivo, autonomia, maior remuneração para alto desempenho, ser orientado por regras, garantia de emprego, ser analítico, reconhecimento para alto desempenho, dar atenção a detalhes, ser apoiador, confronta o conflito diretamente, ser calma, foco em equipes, desenvolve amigos no trabalho, compartilha informação livremente, ser socialmente responsável, foco em pessoas, entusiasmo para o trabalho, justiça, trabalhar longas horas, não ser pressionado por muitas regras, boa reputação, tolerância, ênfase em qualidade, informalidade, distinção - ser diferente das outras empresas. Destes, os seguintes valores foram descartados por Sarros et al. (2005) como veremos adiante: ser agressivo, autonomia, ser orientado por regras, ser analítico, dar atenção a detalhes, ser apoiador, confronta o conflito diretamente, desenvolve amigos no trabalho, trabalhar longas horas, não ser pressionado por muitas regras, tolerância, informalidade.

#### **2.2.14**

#### **Modelo de Sarros, Gray, Densten e Cooper (2005)**

Sarros et al. (2005) realizaram uma pesquisa com 1918 executivos australianos estratificados pelo território do país. Na análise realizada por Sarros et al. (2005) com os 54 valores de O'Reilly et al. (1991) foi possível verificar que diversos valores tiveram carregamentos negativos em seu fator correspondente. Estes valores foram removidos e outros valores tornaram-se redundantes ou apresentaram baixo Alfa de Crombach produzindo modelos inadequados e também foram excluídos. Entretanto, dois fatores novos foram identificados: responsabilidade social e estabilidade. Todos os cálculos foram validados, não apresentando diferença significativa entre as subamostras aleatórias selecionadas. Baseada na natureza dos valores carregados em cada fator, a nova versão do OCP reduzida apresenta 28 valores e sete fatores (Quadro 1): apoio, inovação, competitividade, orientação para o desempenho, estabilidade, ênfase em recompensas e responsabilidade social. O estudo de Sarros et al. (2005:174) apresentou uma “boa prática psicométrica”. Os 28 valores de Sarros et al. (2005)

são: foco na realização, ênfase em qualidade, distinção (ser diferente das outras empresas), ser competitiva, ser reflexiva e/ou cautelosa sobre suas ações, boa reputação, ser socialmente responsável, clara filosofia de orientação, foco em equipes, compartilha informações livremente, foco em pessoas, colaboração, inovação, rapidez em obter vantagem das oportunidades, correr riscos e/ou ousar, justiça, assumir responsabilidade individual, oportunidade para crescimento profissional, maior remuneração para alto desempenho, reconhecimento para alto desempenho, expectativa por desempenho, entusiasmo para o trabalho, foco em resultados, ser muito organizada, estabilidade e/ou constância, ser calma, garantia de emprego, baixo conflito. Somente dois valores de Sarros et al. (2005) não estão contemplados na lista de Cable e Judge (1996): Baixo conflito e colaboração. Entretanto, estão contemplados na lista de O'Reilly et al. (1991).

A maior evolução da pesquisa de Sarros et al. (2005) foi a mudança do instrumento de pesquisa. Os autores aplicaram os valores organizacionais utilizando como instrumento de pesquisa o questionário. Os autores desenvolveram um novo método com o objetivo de poder utilizar o OCP com grandes amostras, devido o OCP original requerer a participação de um facilitador junto aos respondentes.

Com a permissão da *American Psychological Association* e do professor Charles O'Reilly, buscando superar a limitação imposta pela técnica do Q-sort, Sarros et al. (2005) desenvolveram a versão revisada do OCP.

Fatores	Items
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco na realização</li> <li>• Ênfase em qualidade</li> <li>• Distinção - ser diferente das outras empresas</li> <li>• Ser competitiva</li> </ul>
Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser reflexiva / cautelosa sobre suas ações</li> <li>• Boa reputação</li> <li>• Ser socialmente responsável</li> <li>• Clara filosofia de orientação</li> </ul>
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em equipes</li> <li>• Compartilha informações livremente</li> <li>• Foco em pessoas</li> <li>• Colaboração</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Rapidez em obter vantagem das oportunidades</li> <li>• Correr riscos / ousar</li> <li>• Assumir responsabilidade individual</li> </ul>
Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justiça</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade para crescimento profissional</li> <li>• Maior remuneração para alto desempenho</li> <li>• Reconhecimento para alto desempenho</li> </ul>
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativa por desempenho</li> <li>• Entusiasmo para o trabalho</li> <li>• Foco em resultados</li> <li>• Ser muito organizada</li> </ul>
Estabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade / constância</li> <li>• Ser calma</li> <li>• Garantia de emprego</li> <li>• Baixo conflito</li> </ul>

Quadro 1 – Organization Cultural Profile – Fatores e Variáveis

### 2.2.15 Terceirização

A origem mais remota encontrada na literatura estabelece que a terceirização surgiu no Século XIII na Europa (Jones; Kierzkowski, 2005). A terceirização, segundo descrito por David Landes em seu livro *The Wealth and Poverty of Nations* é uma derivação das tentativas de se reduzir o controle dos artesãos nas cidades e usar a abundante e econômica mão-de-obra feminina e infantil disponível no campo (Jones; Kierzkowski, 2005).

Por se tratar de um tema moderno, existem várias citações conceituando-a, dentre as quais destaco as mais significativas apresentadas por Giosa (1997:12):

- É a tendência de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da organização;
- É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando para terceiros as complementares;
- É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceria - ficando a organização concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Diante destes conceitos não resta dúvida em relação à conceituação da terceirização, que em outras palavras, é um processo de administração moderno, onde se transfere para terceiros, atividades que não estão essencialmente ligadas à atividade principal da organização contratante.

Assim, a terceirização é o ato pelo qual a organização contratante, mediante contrato, entrega a outra organização certa tarefa – atividades ou serviços não incluídos nos fins sociais da organização contratante –, para que esta a realize

habitualmente. Na definição de Leiria (1995:20), terceirização é o “fenômeno consistente na contratação, por determinada organização, de serviços de terceiro, para suas atividades-meio”. Nas palavras de Catharino (1997),

“não é fácil, em muitas situações, precisar o que seja atividade-meio, não bastando dizer que não é atividade-fim. Valendo-se da noção de causa, pode ser dito que atividade-meio é instrumental, necessária ao alcance da atividade-fim, a atividade última da organização” (Catharino, 1997:94).

A descoberta de que novos paradigmas se incorporaram ao *modus vivendi* do mercado de trabalho fez as relações interorganizacionais “se conscientizaram das restrições impostas pela estrutura de negócios tradicional” (Treacy, 1995:234). Isto levou as organizações a repensarem suas estruturas com o objetivo de reduzir a verticalização e a buscarem ajuda para a criação de valor, provocando um aumento na demanda por novas conexões corporativas na forma de terceirizações.

O termo conexões corporativas é muito esclarecedor, por espelhar em síntese esse novo comportamento relacional, que ultrapassou a barreira empresarial para se incorporar às relações trabalhistas de um modo geral, servindo, assim, tanto ao macro quanto ao micro universo organizacional.

A forma como esses novos paradigmas foram cristalizados na prática foi sendo moldada ao longo dos anos e mostrou ser uma busca global, não restrita a determinados mercados ou localidades. Pelas experimentações espontâneas de novos modelos, ocorridas por pressões crescentes, foi possível observar que

“a integração por uma rede de terceirizados, livremente escolhidos, se provou inerentemente mais rápida, mais precisa e capaz de transmitir informações mais úteis do que as disciplinas da hierarquia. Com a terceirização, as empresas transferem uma área desse processo de criação e valor, do controle burocrático para o controle do mercado, aumentando assim a inteligência do sistema” (Pinchot, 1994:200).

Libertando os recursos e os talentos pessoais das atividades não-essenciais dentro das organizações, evitam-se desperdícios para os contratantes e permite-se aos terceiros alcançarem a plenitude de suas competências.

Na constatação de que variadas modalidades de prestadores de serviço passaram a coexistir com as hierarquias tradicionais, e devido a esse fato ter se incorporado ao cotidiano das relações trabalhistas e empresariais, gerando reações distintas nos diferentes níveis organizacionais, surge como fator determinante de

sucesso para manutenção da competitividade o domínio do conhecimento das diferentes formas praticadas nesse cenário. Essa pluralidade de formas deve-se principalmente aos aspectos técnicos e jurídicos, merecedores de análise detalhada de suas características e implicações de seus possíveis desdobramentos, realizadas pelo correto entendimento da natureza destes relacionamentos entre as partes, assegurando definir com segurança a forma adequada de terceirização com a qual estejamos lidando.

Uma vez compreendidas as transformações conjunturais que determinaram as mudanças nas relações organizacionais, onde o principal foco é a prática de se repassar para terceiros as atividades não essenciais à sua atividade-fim, a terceirização, assim denominada, passa a ter um contorno mais bem delineado, de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros (Pagnoncelli, 1993).

A concentração das organizações no que é estratégico aos seus negócios, transferindo de forma planejada parte de suas atividades, tem impacto direto em dois segmentos pertencentes ao seu organismo, que são o tecnológico e o comportamental.

O equilíbrio nas relações de terceirizações vem sendo atingido ao passo que as organizações, ao liberarem suas estruturas, se deparam com a profundidade que essa nova rede de conexões corporativas pode atingir e do estabelecimento de limites administráveis, ou pelo menos produtivamente realizáveis, que permitam ainda o reconhecimento de suas identidades.

A motivação pela terceirização tem sido explicada com base nos benefícios estratégico, econômico e tecnológico (Grover et al., 1996). O benefício estratégico teve início principalmente na década de 80 quando as organizações passaram a dar foco em sua atividade-fim, passando para terceiros todas as atividades-meio. O benefício econômico, talvez o mais apreciado, tem significância quando a organização tem redução de custos em função de economia de escala com pessoas ou tecnologia e utilização de conhecimentos de terceiros, contratualmente acordado. O benefício tecnológico refere-se à organização poder ter acesso a tecnologia de ponta, sem a necessidade de grandes investimentos e evitando o risco da obsolescência em função das mudanças constantes, principalmente na área de tecnologia (Lee; Kim, 1997). O *Outsourcing Institute* ([www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)), que realiza sistematicamente pesquisas com diversos de

seus membros, apresentou os principais motivadores para a terceirização: (1) reduzir o controle e os custos operacionais; (2) aumentar o foco da organização; (3) ter acesso as qualificações de nível mundial, (4) liberar recursos internos para outros objetivos; (5) não possuir recursos internos disponíveis; (6) acelerar os benefícios da reengenharia; (7) possuir atividade de difícil gerenciamento ou controle; (8) possibilitar os fundos de capital disponíveis; (9) compartilhar riscos; (10) entrada de novos recursos financeiros. (*Outsourcing Institute*, 2005).

Em função desses benefícios, muitas organizações passaram a terceirizar com mais intensidade. As pesquisas começaram a enfatizar a análise desses benefícios e relacioná-los com o sucesso (ou insucesso) da terceirização. O foco principal para esse fim foi à análise do processo, mais especificamente, as várias etapas realizadas antes e após a implantação da terceirização. O foco principal para esse fim foi à análise do processo, mais especificamente, as várias etapas realizadas antes e após a implantação da terceirização. Lee e Kim (1997) propuseram um modelo de processo que foi testado empiricamente em várias organizações de tecnologia. O modelo proposto objetivava analisar se as organizações possuíam um processo formal de terceirização. A primeira etapa desse modelo é a tomada de decisão da realização da terceirização, onde a organização deve analisar as vantagens e desvantagens ou os benefícios e riscos da terceirização. **A última etapa avalia o desempenho do contrato, analisando os resultados da terceirização contra o que havia sido contratado.** A análise dos processos de terceirização com mais ou menos etapas busca avaliar e comparar o contrato com o realizado, objetivando utilizar esta informação na perpetuação ou no cancelamento do contrato.

Nesse modelo, por consequência, as análises são sempre objetivas, com base no conteúdo do contrato e na satisfação do cliente interno. Com o avanço das pesquisas, houve tentativas de construir novos modelos para explicar os motivos do sucesso ou do insucesso das terceirizações. Lee et al. (2000) consolidaram, com base na literatura, as cinco principais áreas de pesquisa sobre terceirização: (1) organização, (2) desempenho, (3) decisão, (3) contrato, e (5) relacionamento. A pesquisa na área de organização concentrou-se no estudo dos benefícios e riscos da terceirização. Pelo desempenho os autores buscaram identificar o sucesso ou insucesso da terceirização com base em indicadores como qualidade de serviços, redução de custos, etc. Na terceira área de estudo os autores buscaram analisar a

decisão da terceirização. Como vimos no modelo de processo, esta área era o início do fluxo. Nesta área os autores buscaram identificar fatores como: pessoas, econômico, controle, organização e informações. A decisão incorreta poderia provocar muitos prejuízos para a organização. Na quarta área de estudo os autores buscaram entender a natureza dos contratos que muitas vezes são altamente complexos em função da transferência de patrimônio e conhecimento. A última área de estudo, relacionamento, segundo os autores, é um segmento de estudo emergente.

### **2.2.16 Parceria interorganizacional**

A partir desse momento, torna-se imprescindível, como vantagem estratégica, trazer o conceito de parceria para esses novos relacionamentos, o que foi bem definido por Oliveira (1994:49) quando diz que “agregar a noção de parceria à de terceirização, como estão fazendo as empresas brasileiras, significa, em última análise, favorecer a profissionalização das relações de trabalho advindas da terceirização, porém sem abandonar de vez as ligações afetivas anteriormente vigentes”. Resgatando esses laços de afetividade entre as empresas, ou entre essas e seus prestadores de serviços, o conceito de parceria merece agora especial atenção:

“uma relação de parceria é aquela em que nenhuma das partes leva vantagem sobre a outra, mas ambas ganham o máximo disponível, repartindo-o numa irmandade, partindo do pressuposto de que as partes estão dispostas a buscar em conjunto uma solução que maximize o resultado de ambas, de que essa busca é um compromisso recíproco, de que cada parte não está preocupada apenas em resolver o seu problema, mas tem também a ver com o problema do outro” (Oliveira, 1994:50).

As organizações devem tomar a si a responsabilidade pela condução dos processos de parceria, fazendo investimentos diversos como treinamentos e até melhorias nos processos do terceiro/parceiro, reforçando com ações diretas o vínculo desse relacionamento, que ultrapassa a barreira contratual. A escolha do terceiro potencialmente parceiro, numa etapa inicial de negociação, afigura-se nesse contexto como crucial para o desafio de atingir os objetivos, uma vez que os processos agora estão além das fronteiras meramente organizacionais, inseridos numa visão global, desejável nos cenários atuais.

Nesse sentido, a busca pelo parceiro que venha a promover o melhor resultado no contrato de terceirização é desejável, entretanto ainda impossível, pois faltam estudos que demonstrem esta relação apesar da demonstração de que os valores organizacionais podem influenciar no desempenho organizacional (Lee; Yu, 2004).

O despertar dessa percepção tem origem na comprovação de que a elaboração de contratos mais completos e complexos não melhorou as relações entre contratante e contratado, pois a interação entre eles transcende o contrato formal. Existem elementos de confiança, comprometimento e interesse mútuo que são intangíveis e difíceis de serem contemplados no contrato. O relacionamento era visto como simples parceria que se buscava construir após a assinatura do contrato. No entanto, este tema é muito mais amplo e inclui a busca do sucesso em conjunto, num relacionamento contínuo. Relacionamentos baseados em contratos e enraizados na confiança mútua fortalecem o elo entre o contratante e o contratado (Lee; Kim, 2005).

Para aprofundar o estudo sobre os relacionamentos na terceirização, os autores (Henderson, 1990; Lee; Kim, 1999; Lee et al., 2000; Lee, 2001; Lee et al., 2003; Lee; Kim, 2005; Willcocks; Kern, 2000) fundamentaram seus estudos nas teorias sociais, como: *Social Exchange Theory e Power-political Theory*. Essas teorias foram utilizadas para o entendimento da continuidade do relacionamento nas terceirizações. Os autores buscaram entender o relacionamento como um processo dinâmico, realizado por interações seqüenciais. Durante o relacionamento dois participantes realizavam atividades entre eles e agregavam valor para ambos. Os modelos teóricos aplicados nas pesquisas sobre terceirização têm demonstrado a transição que vem ocorrendo dos modelos estratégicos e econômicos para o modelo social. Esta mudança tem despertado o interesse nos pesquisadores em entender melhor o relacionamento entre cliente e fornecedor, pois a natureza desse relacionamento está mudando (Grover et al., 1996; Lee et al., 2000; Young-Ybarra; Wiersma, 1999).

Essa mudança, segundo McFarlan e Nolan (1995), direciona a parceria para uma aliança estratégica. Com isso, é possível perceber que um relacionamento fundamentado na perspectiva do contratante e do contratado é essencial para sustentar uma parceria de alta qualidade ao longo do tempo. Young-Ybarra e Wiersma (1999) também acreditam que o *Social Exchange Theory*, que busca

entender o contexto social das alianças, provê melhor perspectiva na análise das alianças estratégicas, pois o *Transaction Cost Theory* tem uma ênfase muito grande no oportunismo. Por isso, Lee (2001) entende que o relacionamento de parceria é fundamentado no *Social Exchange Theory*. Para o sucesso desse relacionamento social, conforme enfatizam Morgan e Hunt (1994), que pesquisaram sobre o marketing de relacionamento, é essencial a confiança entre as partes.

Lee e Kim (2002, 2005) em seus estudos mais recentes buscaram analisar os efeitos da parceria, correlacionando as variáveis do processo com as do resultado. Eles verificaram que as pesquisas realizadas criaram construtos que não podiam explicar completamente as parcerias entre cliente e fornecedor. Alguns autores analisaram as correlações entre as variáveis, sem levar em consideração o sucesso da terceirização. Outros autores analisaram as correlações entre as variáveis e o sucesso da terceirização, sem a análise das correlações entre as variáveis.

Assim, Lee e Kim (2005) buscaram desenvolver um modelo que explicasse o papel da parceria com fundamentação teórica no sucesso da terceirização. Para realizar este estudo, os autores desenvolveram um construto com base no modelo de relacionamento de parceria desenvolvido por Henderson (1990) que apresentou uma proposta de minimizar os prejuízos nos investimentos de terceirização.

A solução apresentada por Henderson (1990) foi demonstrar a importância da parceria entre o fornecedor e cliente, mais especificamente, os gerentes de linha de frente. A premissa do autor é simples: a entrega eficaz de produtos e serviços requer uma parceria eficaz entre os atores. Portanto, para o autor a parceria é uma estratégia e o conceito de parceria está fundamentado em duas teorias: tomada de decisão e solução de problemas. Para o autor parceria significa comprometimento de longo prazo, senso de cooperação mútua, compartilhamento de riscos e benefícios.

Os estudos de Lee e Kim (1999, 2005) e Henderson (1990) têm suas semelhanças. Ambos os estudos provêm o contexto básico para compreender a parceria do Sistema de Informação. Entretanto, no caso do modelo de Henderson (1990), os autores não analisaram o relacionamento da parceria com o desempenho da organização e nem diferenciaram as variáveis em comportamentais e psicológicas. Por outro lado, no modelo de Lee e Kim (1999,

2005) os efeitos do sucesso da terceirização e a distinção entre as variáveis foram investigados.

Assim, entendeu-se que em qualquer relacionamento de terceirização, a interação entre o cliente e fornecedor vai além das regras estabelecidas no contrato. Sempre existem elementos de confiança e mútuo interesse que são intangíveis e que não são facilmente especificados no contrato. Os relacionamentos fundamentados no contrato formal e na mútua confiança possibilitam o estabelecimento de um forte vínculo entre o cliente e o fornecedor. Em outras palavras, os projetos requerem um equilíbrio entre confiança e os controles estruturais (Lee; Kim, 2002; Sabherwal, 1999). As variáveis utilizadas por Lee e Kim (2005) para criar o modelo foram identificadas nas áreas de estudo de terceirização, relação interorganizacional, marketing de relacionamento e alianças estratégicas.

Lee e Kim (2005) sugerem que o compartilhamento do conhecimento e das informações entre contratante e contratada seja constante para criar uma sinergia competitiva que cada organização não poderia obter individualmente. Cooperação e esforço conjunto são necessários para se obter objetivos comuns e conhecer os processos de cada parceiro. Para eles, estas ações promoverão um grande retorno dos investimentos feitos na terceirização, em nível de desempenho do negócio (estratégico, econômico e tecnológico) e satisfação do usuário (qualidade dos serviços).

Entretanto, assim como Henderson (1990) e Lee e Kim (1999, 2002, 2005), poucos autores buscaram estudar o impacto da cultura organizacional nas terceirizações de empresas de Tecnologia da Informação (Kaarst-Brown; Robey, 1999). Dessa forma, abre-se uma oportunidade de ampliar o estudo sobre as variáveis que influenciam o sucesso da terceirização.

Para Lee e Kim (1999) os membros da parceria com culturas similares são mais predispostos a confiar nos parceiros. **Se os parceiros não tiverem cultura organizacional congruente, seu relacionamento pode dificultar a criação de confiança entre eles e fornecer fundamentos para acabar o relacionamento. Conseqüentemente, a existência de um ajuste cultural entre os parceiros leva a uma melhora qualidade da parceria** (Lee; Kim, 1999). Como qualidade da parceria os autores definiram as seguintes variáveis: confiança, compreensão do negócio, compartilhar benefício e risco, e compromisso entre os componentes.

Finalizando, Lee (2001) definiu em seu estudo sobre qualidade do relacionamento que parceria é um relacionamento interorganizacional com a proposta de atingir objetivos compartilhados entre os participantes. No entanto, todos os estudos realizados realizaram as análises de forma vertical, isolada, sob a percepção de uma empresa. Não foram feitas pesquisas que comparassem a cultura das empresas parceiras e o desempenho do relacionamento existente.

## **2.2.17 Cultura organizacional e terceirização**

O estudo de Leisen et al. (2002) buscou investigar a cultura organizacional, a orientação de mercado (*market orientation*) e a eficácia no contexto das alianças. Sendo que as organizações possuem culturas diferentes, analisar a cultura organizacional das empresas que realizam parcerias é muito relevante para verificar se o tipo de cultura impacta de alguma forma no sucesso da terceirização. Os autores relatam que o fracasso em atingir os objetivos propostos nas parcerias é muito alto, na ordem prevista de 55%. Os autores concluem que estimativas de fracasso estão relacionadas em até 75%, por motivos atribuídos a problemas culturais. Se for possível determinar o tipo de cultura organizacional mais adequada para uma relação de parceria, isto contribuiria para a redução dos fracassos.

A concepção de cultura (valores compartilhados), como vimos, foi se tornando importante para compreender como as organizações funcionam, conforme explicado por Schein (1996). O autor situa o surgimento do interesse pela cultura e resgata trabalhos marcantes da psicologia organizacional. Mostra as contribuições deste campo de estudo para se pensar a organização de um modo sistêmico em vez de por meio de relações causais simples. Apesar destes avanços, faltava levar em conta que a cultura, vista como modos compartilhados de perceber, pensar e reagir, era uma das forças mais poderosas e estáveis operando nas organizações. Ela era composta da subjetividade, isto é, de valores, crenças, expectativas e sentimentos. O cenário mundial atual obriga a transacionar com diferentes culturas e a adaptação a rápidas mudanças.

Uma premissa implícita no uso do OCP é que um perfil simples pode representar o sistema de valores da organização (Chatman; Jehn, 1994). Outro

aspecto importante que fornece embasamento para a pesquisa comparativa entre empresas é o resultado da pesquisa de Chatman e Jehn (1994) que verificaram que a cultura varia mais entre empresas do que dentro das empresas.

Para Elmuti (2003) a terceirização compreende um relacionamento contratual de longo prazo. Para Henderson (1990) conceitua parceria como um relacionamento de trabalho que reflete um comprometimento de longo prazo, um senso de mútua cooperação e riscos e benefícios compartilhados. Para o autor, este conceito de parceria fundamenta-se na premissa que o desempenho pode ser significativamente incrementado por uma ação em conjunto. Acrescenta que a motivação natural de benefício individual é afastada pela relação de longo prazo.

### **2.2.18**

#### **Terceirização e desempenho organizacional**

No final da década de 80 Henderson (1990) focou seus estudos na análise da criação de parcerias entre organizações como uma estratégia gerencial para melhorar o desempenho. O autor realizou seu estudo na área de Tecnologia da Informação desenvolvendo um modelo de relacionamento denominado de “*Partnership in Context*” (PIC) e “*Partnership in Action*” (PAC) (Henderson, 1990:8). O PIC expressa a crença na longevidade da parceria (benefícios mútuos, comprometimento e predisposição) e o PAC a capacidade de melhorar o desempenho da parceria (conhecimento compartilhado, competências e recursos e parceria organizacional). Entretanto, o autor não vinculou o modelo ao desempenho, nem fundamentou em qualquer teoria.

Posteriormente, Lee e Kim (1999) realçaram a importância da qualidade da parceria no relacionamento de terceirização. Os autores demonstram a diferença entre os componentes da parceria e seus determinantes. O estudo propôs que as variáveis do processo de terceirização, como no modelo de Henderson (1990), representam o grau de qualidade da parceria entre o contratante e o contratado. O estudo também identificou os determinantes das variáveis do processo de terceirização e verificou se estes influenciavam as variáveis de resultado da terceirização. Baseado na *Social Exchange Theory* e *Power Political Theory* o estudo identificou a confiança, o compartilhamento de riscos e os benefícios e o comprometimento como as principais variáveis do processo de terceirização, que diretamente influenciam no sucesso da terceirização, enquanto a dependência

mútua, o compartilhamento de informação e a ação em conjunto, como os principais determinantes das variáveis do processo de terceirização. Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) concordam com Lee e Kim (1999) quando afirmam que o sucesso é uma função da qualidade do relacionamento entre os parceiros.

Cabe uma observação neste ponto, pois alguns autores (Lee; Kim, 2005; Kern; Willcocks, 2000), por utilizarem variáveis subjetivas, empregam o termo 'sucesso', como variável dependente. Isto significa que os termos desempenho e sucesso são análogos neste estudo, no sentido de ambos representarem a variável dependente da pesquisa. Adiante, o conceito de sucesso será apresentado.

Noutro estudo mais recente, Lee e Kim (2005) buscaram comparar três modelos e verificar o relacionamento entre as variáveis determinantes da parceria e também verificar o relacionamento entre essas variáveis e o sucesso da terceirização. Nesta pesquisa os autores também utilizam o modelo de pesquisa de sucesso da terceirização de Grover et al. (1996). Como conclusão do estudo os autores apontaram que o relacionamento entre as variáveis psicológicas e o sucesso da terceirização é relevante e importante para obter os benefícios da terceirização. Ou seja, o sucesso da terceirização é uma função das variáveis psicológicas.

De acordo com Kim e Park (2003) existem várias formas de se medir os serviços de terceirização. Um dos critérios é a satisfação do cliente. Para os autores a satisfação do cliente é o quanto que o desempenho percebido do produto se assemelha as expectativas do contratante (veja outras definições em Kim; Park, 2003). Esta definição é semelhante ao conceito de sucesso e desempenho, como veremos adiante.

A satisfação para Kim e Park (2003) emerge quando os clientes comparam suas percepções ao desempenho do serviço. Para medir a percepção do cliente os autores utilizaram como variável o grau de satisfação geral do usuário. Para Kim e Park (2003) existem três grupos distintos de clientes na terceirização: o gestor do projeto, o usuário e o operador. O primeiro é definido como responsável por aceitar os serviços do contratado, cuidando das questões financeiras e administrativas, e garantir que o serviço atende a operação do contratante de forma eficiente e efetiva no longo prazo. A pesquisa de Kim e Park (2003) concluiu que existe diferença significativa entre os três grupos com relação à satisfação do usuário sem priorizar qualquer um deles.

Para Kim e Chung (2003) satisfação também é uma efetiva forma de mensuração. Representa o grau de satisfação do contratante em relação ao contratado. Segundo os autores a variável satisfação tem sido amplamente utilizada como uma medida de sucesso em estudos de relacionamento interorganizacional (Mohr; Spekman, 1994, 1996). Em sua pesquisa, para mensurar o grau de satisfação do cliente, Kim e Chung (2003) utilizaram como respondente somente o executivo chefe da área de informática do contratante, devido à dificuldade de conseguir a contraparte da parceria.

Outra observação importante é quanto ao termo satisfação que é utilizado por alguns autores de forma análoga a sucesso e desempenho. Outro termo é apresentado por Silva (2006) que recorre à eficácia. Para a autora a eficácia percebida da parceria é o quanto que cada parceiro percebe se os integrantes da parceria estão comprometidos com ela e se acreditam que ela é produtiva e valiosa.

Lawler e Thye (1999) conceituaram sucesso da parceria como sendo atingir os objetivos organizacionais e para construir uma vantagem competitiva que cada organização não poderia facilmente alcançar sozinha. Para ganhar estas vantagens da parceria, os participantes devem tentar incrementar a qualidade da parceria para refletir a extensão do relacionamento. Conseqüentemente, uma maior qualidade da parceria pode conduzir a um relacionamento bem sucedido da terceirização. Assim, para Lee e Kim (1999) sucesso da terceirização pode ser visto como o nível da congruência entre as exigências do cliente e os resultados da terceirização.

Para os autores, sob a ótica do negócio, a terceirização é motivada pela promessa de benefícios estratégicos, econômicos, e tecnológicos. O sucesso da terceirização, então, deve ser avaliado nos termos da obtenção destes benefícios (Lee; Kim, 1999). De acordo com Grover et al. (1996), os benefícios estratégicos referem-se à habilidade da organização focar em seu negócio principal terceirizando atividades rotineiras. Os benefícios econômicos referem-se à habilidade da organização de usar seu conhecimento especializado e economia de escala de recursos humanos e tecnológicos do contratado e controlar sua estrutura do custo com contratos bem elaborados. Os benefícios tecnológicos referem-se à habilidade da organização em ter acesso a tecnologia de ponta e evitar o risco da obsolescência tecnológica resultante de mudanças dinâmicas. Por outro lado, sob

a ótica do usuário, o sucesso da terceirização também pode ser o nível da qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Elmuti (2003) outros pesquisadores têm focado nos indicadores de desempenho da terceirização. Por exemplo, Kotabe apud Elmuti (2003) identificou três tipos de indicadores de desempenho como variáveis necessárias em quaisquer sistemas de mensuração do desempenho da terceirização: estratégicos, financeiros e qualidade. Outros estudos têm utilizado variáveis adicionais de desempenho de mercado como redução de custos, satisfação do cliente e produtividade, objetivando medir a eficácia da estratégia de terceirização (Elmuti, 2003). Ainda de acordo com Elmuti (2003), outro objetivo relevante de sua pesquisa foi examinar o grau de sucesso ou fracasso das estratégias de terceirização entre as organizações que possuem projetos de terceirização. Segundo o autor, as empresas consideram seus projetos de terceirização bem sucedidos quando os benefícios gerados pelas estratégias de terceirização são maiores que os custos de desenvolver os recursos e competências necessárias internamente. Por outro lado, as organizações consideram seus projetos de terceirização mal sucedidos quando os custos com a gestão entre os parceiros são maiores que os benefícios gerados pela terceirização. Esta conclusão é semelhante com estudos anteriores sobre o sucesso e fracasso das alianças (Foster 1999).

Para Glaister e Buckley (1998) a mensuração do desempenho da organização é controversa, sendo o maior problema a escolha do indicador. Diversos estudos foram feitos com indicadores como ROI, crescimento, maximização da riqueza dos acionistas, qualidade e satisfação do cliente (Glaister; Buckley, 1998). Como vimos, dificuldade semelhante se apresenta nos estudos de valores de desempenho organizacional (Fey; Denison, 2003; Denison et al., 2004; Lee; Yu, 2004; Silva, 2006). Nesse sentido, Glaister e Buckley (1998) acreditam que sendo os indicadores de desempenho das parcerias um subconjunto do desempenho das organizações em geral, a identificação de indicadores para as parcerias também é um desafio.

Anderson (1990) defende que o desempenho das parcerias deve ser visto mais no longo prazo. Acredita também que as parcerias não devem ser vistas para atender objetivos financeiros, mas formadas para atender a um conjunto de motivos. Assim a parceria pode ser vista como de sucesso a despeito dos

resultados financeiros. Para o autor as parcerias devem ser avaliadas de forma mais subjetiva no longo prazo.

De acordo com Geringer e Herbert (1991) a cultura do país influencia a avaliação do desempenho. A similaridade da cultura nacional tende a produzir consenso sobre o desempenho da parceria. Na pesquisa realizada pelos autores, a congruência da cultura foi medida utilizando a percepção dos respondentes, correlacionando a cultura de uma empresa com outra. Na pesquisa de Glaister e Buckley (1998) foi utilizado como métrica o grau de satisfação com a parceria, na percepção de ambas as empresas. Uma das conclusões dos autores é que “a diferença de cultura afeta as medidas subjetivas de desempenho” (Glaister; Buckley, 1998:113). Entretanto, para os autores, novas pesquisas são necessárias para analisar o impacto relativo dessa diferença da cultura organizacional, pois avaliar o desempenho da parceria é um grande desafio.

Lee, Miranda e Kim (2004) aplicaram o questionário ao *Chief Information Officer* de cada empresa analisada para medir o sucesso da parceria, utilizando um questionário multi-item elaborado por Grover et al. (1996). O modelo de Grover et al. (1996), utilizado por outros autores (Lee, Miranda; Kim, 2004), para medir o sucesso da terceirização, descreve que o sucesso da terceirização deve ser avaliado nos termos da realização dos benefícios. Para os autores, os benefícios podem ser descritos em três categorias: estratégicos, econômicos e tecnológicos. Os benefícios estratégicos referem-se à habilidade da organização focar em seu negócio principal terceirizando atividades rotineiras. Os benefícios econômicos referem-se à habilidade da organização de usar seu conhecimento especializado e economia de escala de recursos humanos e tecnológicos do contratado e controlar sua estrutura do custo com contratos bem elaborados. Os benefícios tecnológicos referem-se à habilidade da organização em ter acesso a tecnologia de ponta e evitar o risco da obsolescência tecnológica resultante de mudanças dinâmicas. Por outro lado, sob a ótica do usuário, o sucesso da terceirização também pode ser o nível da qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, os autores utilizaram um questionário composto de treze perguntas para mapear o sucesso da parceria (vide Quadro 2). Na pesquisa que realizaram, Grover et al. (1996) utilizaram como respondente da amostra o gestor interno para avaliar a satisfação do negócio e o usuário para avaliar a satisfação do cliente. As questões buscavam avaliar a percepção do contratante sobre a parceria.

<b>Itens</b>	<b>Categoria</b>
1- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA possa focar mais na sua atividade-fim.	Estratégica
2- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA aumente a sua competência (ou conhecimento) no serviço terceirizado.	Estratégica
3- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA aumente o acesso a profissionais especializados.	Estratégica
4- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA melhore a economia de escala em recursos humanos.	Econômica
5- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA melhore a economia de escala em recursos tecnológicos (ou técnicos).	Econômica
6- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA aumente o controle dos custos das despesas do serviço terceirizado.	Econômica
7- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA reduza o risco de obsolescência tecnológica (ou técnica).	Tecnológica
8- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA aumente o acesso a informações importantes (referentes a atividade terceirizada).	Tecnológica
9- A EMPRESA está satisfeita com os benefícios provenientes da terceirização realizada com a empresa contratada.	Satisfação
10- A empresa contratada permite a EMPRESA saber o mais rápido possível sobre qualquer problema decorrente da prestação do serviço.	Satisfação
11- O nível de confiança da EMPRESA no relacionamento de trabalho com a empresa contratada é muito alto.	Satisfação
12- A EMPRESA e a empresa contratada se ajudam mutuamente com referência a qualquer demanda (ou problema) que se apresente.	Satisfação
13- O relacionamento de trabalho da EMPRESA com a empresa contratada tem sido excelente.	Satisfação

Quadro 2 – Questões para avaliação do Desempenho do Contratado

Fonte: Grover et al. (1996:115)

Em um trabalho mais recente, Lee e Kim (1997) fundamentados em outros autores (Baroudi; Olson; Ives, 1986; Ives; Olson; Baroudi, 1983; Grover et al., 1996) definiram como medida de sucesso da terceirização o grau de satisfação do usuário, usando a escala Likert de cinco pontos.

De acordo com Mohr e Spekman (1994, 1996) um indicador de sucesso para a parceria é o grau de satisfação com as variáveis de relacionamento entre os parceiros. Os autores utilizaram uma lista de variáveis e reduziram-nas utilizando a Análise de Fator. Assim, chegaram a duas variáveis: Satisfação com o apoio do parceiro e Satisfação com o lucro, as quais foram utilizadas como variáveis dependentes individualmente. De acordo com os autores apesar da aparência de que a similaridade na cultura dos parceiros pode aumentar a probabilidade do sucesso da parceria, esta compatibilidade não pode ser assegurada. Harrigan (1988:54), por outro lado, identificou em seu estudo que as organizações com cultura semelhante têm um relacionamento mais longo. Para o autor as

organizações têm mais probabilidade de sucesso quando os parceiros têm características semelhantes. O autor complementa que assim como as assimetrias desestabilizam, as simetrias estabilizam a parceria.

Como vimos, existem diversas formas de medir o desempenho da parceria e, de acordo com Silva (2006), há grande dificuldade de encontrar um consenso entre os pesquisadores. A falta de consenso reside na definição do conceito de desempenho e na determinação da forma de medi-lo (Curry; Moore, 2003). Na pesquisa da autora, o desempenho, chamado de eficácia, foi mensurado com a avaliação dos gerentes. Segundo a autora, esta forma de mensuração tem sido utilizada em muitos estudos, tendo como respondentes os gerentes. Muitos autores utilizam a avaliação de desempenho dos gerentes em termos de sua satisfação com a parceria ou em termos de quanto à parceria atingiu os objetivos definidos (vide Anderson; Narus 1990; Parkhe 1993; Mohr; Spekman 1994, 1996; Saxton 1997). Baseada na teoria existente que utiliza o desempenho para inferir o sucesso da parceria, a autora utilizou os termos desempenho e sucesso como análogos. A avaliação foi acessada pela percepção dos gerentes que foram considerados uma forma razoável de mapear o desempenho da parceria (veja Anderson; Weitz, 1992; Anderson, 1990; Geringer; Herbert, 1991; Das; Teng, 2000; Kale; Dyer; Singh, 2002).

De acordo com Silva (2006) existem duas formas alternativas para avaliar o desempenho de uma parceria dependendo da perspectiva sob análise: a parceria ou as partes envolvidas. O primeiro caso é mais apropriado para o estudo de parcerias, desde que uma nova entidade tenha sido criada e que represente a parceria. O segundo caso é mais apropriado para as situações onde nenhuma entidade tenha sido criada. É a situação mais comum. Neste segundo caso, os benefícios dos parceiros são avaliados. Para a autora, isto pode ser feito com a avaliação da satisfação de todos os participantes da parceria ou com a avaliação de apenas um deles. Para a autora o primeiro caso produz melhores resultados, embora o segundo caso seja o de mais fácil aplicação quando há falta de tempo e/ou de recursos.

Geringer e Herbert (1989) confirmaram a existência de alta correlação entre a avaliação subjetiva e a objetiva do desempenho. Os autores concluíram que uma forma de avaliação pode ser substituída pela outra (Silva, 2006; Ramaseshan; Loo, 1998). Ramaseshan e Loo (1998) concluíram em seu estudo que a avaliação de

percepção dos parceiros é suficiente para fornecer resultados confiáveis para analisar o sucesso de uma parceria.

Esta estratégia é frágil na visão de Anderson e Narus (1990) haja vista que a satisfação do cliente é subjetiva. Além disso, segundo Mohr e Spekman (1996) a definição de sucesso é nebulosa, pois cada parte visualiza obter algo diferente do relacionamento.

De acordo com a pesquisa realizada por Sanzo, Santos, Vasquez e Álvares (2003) o sucesso de uma parceria não depende somente dos resultados econômicos e financeiros, mas também de aspectos como a cultura organizacional, comunicação, confiança e conflito percebido. Aparentemente, Willcocks e Kern (2000) confirmam essa pesquisa, quando afirmam que o crescimento do relacionamento na terceirização depende das ligações sociais e pessoais. Mohr e Spekman (1994; 1996) também observaram em sua pesquisa empírica que as semelhanças da cultura organizacional poderiam melhorar a probabilidade do sucesso da parceria, entretanto, eles não conseguiram testar esta suposição, pois acreditam que as diferenças na cultura somente aparecem no dia-a-dia da terceirização.

Nesse sentido, apesar de que cada uma dessas conceituações de desempenho e sucesso possa ser defendida ou contestada, neste estudo um conceito mais específico de desempenho foi utilizado, devido aos motivos das terceirizações serem diversificados em seus objetivos (ex.: redução de custos, melhoria da qualidade, mudança de tecnologia, etc.). Além disso, entendemos que podemos ter um relacionamento contratante e contratado de insucesso na percepção do cliente e de sucesso nos objetivos do contrato e vice-versa.

Glick, Huber, Miller, Doty e Sutcliffe (1990) apresentaram em seu estudo as vantagens e desvantagens de utilizar como respondente um único representante sênior da organização ou múltiplos respondentes. Num estudo muito detalhado, os autores verificaram que o respondente sênior único tem vantagens por seu profundo conhecimento sobre o que está sendo pesquisado e capacidade de reportar com acuidade. Além disso, a seleção de um único gestor sênior como respondente evita as avaliações periféricas de respondentes com menor conhecimento em posições hierárquicas inferiores, mas pode apresentar tendenciosidade em função de super avaliar fatores ligados à sua função. Para os autores, muitas vezes o respondente único não atende aos objetivos da pesquisa.

Neste caso, o uso de múltiplos respondentes é mais adequado, pois a validade das respostas de um respondente pode ser confrontada com a de outro. Outro aspecto importante é que os dados coletados podem ser usados para eliminar discrepâncias entre os respondentes. Por outro lado, para os autores, o uso de múltiplos respondentes tem algumas desvantagens. Muitas vezes as organizações não participam de pesquisas devido à necessidade de liberar muitos empregados. Outras vezes o pesquisador não possui muito tempo par realizar múltiplas entrevistas. E, o mais relevante, quanto maior o número de respondentes menos qualificados que o executivo sênior, menor a qualidade da média das respostas. Considerando as questões apresentadas, os autores optaram por utilizar o respondente de nível executivo único como respondente.

Finalizando, neste estudo, com base na revisão da literatura apresentada, as percepções do nível da satisfação dos parceiros serão uma forma adequada de avaliar o desempenho da parceria. Apesar do fato que as avaliações gerenciais sobre o desempenho terem recebido alguma crítica inicial por razões de tendenciosidade e falta de acuidade (Kale et al., 2002), os argumentos apresentados são suficientes para sustentar essa posição. Esta decisão é fundamentada no entendimento de que as avaliações por percepção gerencial e as avaliações objetivas sobre o desempenho são correlacionadas fortemente, conforme opinião de diversos autores que analisaram o desempenho da parceria usando avaliações de percepção gerencial (Mohr; Spekman, 1994, 1996; Young-Ybarra; Wiersema, 1999; Teegen; Doh, 2002). Assim, a percepção gerencial é um indicador para o desempenho da parceria.

Este posicionamento é fundamentado na opinião de diversos autores (Pearce II; Robbins; Robinson Jr, 1987; Narver; Slater, 1990; Mohr; Spekman, 1994, 1996; Smith; Barclay, 1997; Young-Ybarra; Wiersema, 1999; Teegen; Doh, 2002; Glick et al., 1990) que avaliaram o desempenho da parceria usando avaliações de percepção gerencial única. Além disso, como vimos, existem estudos que demonstram que as percepções gerenciais e as medidas objetivas de desempenho são fortemente correlacionadas. Assim, entende-se que avaliar as percepções dos gerentes sobre o desempenho da parceria pode servir como um indicador para o desempenho atribuído a esta parceria.

## 2.3 Suposições

Com base no referencial teórico a suposição (Vergara, 2004) inicial deste estudo é que existe uma relação positiva entre a congruência da cultura organizacional do contratante e da contratada e o desempenho da terceirização.

Outra suposição deste estudo é que quanto maior a congruência entre os valores essenciais (*core values*) do contratante e do contratado é mais provável que a terceirização seja considerada um sucesso pelos parceiros.

Por último, os valores essenciais, considerados como variáveis intangíveis (comportamentais) influenciam no desempenho da terceirização.

## 2.4 Modelo conceitual

A Figura 1 apresenta um desenho gráfico que ilustra o conjunto de dependências entre os conceitos discutidos no referencial teórico. A primeira refere-se à influência da cultura organizacional, em algum nível, no relacionamento de duas organizações. A segunda diz respeito ao impacto da congruência da relação interorganizacional no desempenho da parceria. Cada organização pode ter um conjunto de valores diferente dos seus terceirizados. Os valores agem na manifestação dos comportamentos e práticas organizacionais e constituem um importante componente da cultura organizacional (Michilova; Hutchings, 2006). O conceito apresentado por Freitas (1991:18) de que “os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso”, busca demonstrar o impacto da cultura organizacional nas interrelações organizacionais existentes. Essencialmente, os valores agem como um mecanismo de racionalização do comportamento. Isto implica que os valores podem impactar diretamente na relação contratual de duas organizações.

Devido à natureza hierárquica dos valores, a pesquisa buscou identificar o grau de correlação entre os valores organizacionais e seu impacto no desempenho do contrato existente. Assim como, a similaridade dos valores tem impacto significativo no processo de confiança entre dois indivíduos (Carter; Ghorbani, 2004), os valores organizacionais podem provocar impacto nos relacionamentos interorganizacionais. A importância relativa de valores diferentes é altamente subjetiva na natureza. A similaridade dos valores pode ser medida com o nível de

desempenho da relação interorganizacional. A introdução da análise dos valores nas interrelações organizacionais permite prever o desempenho do contrato.

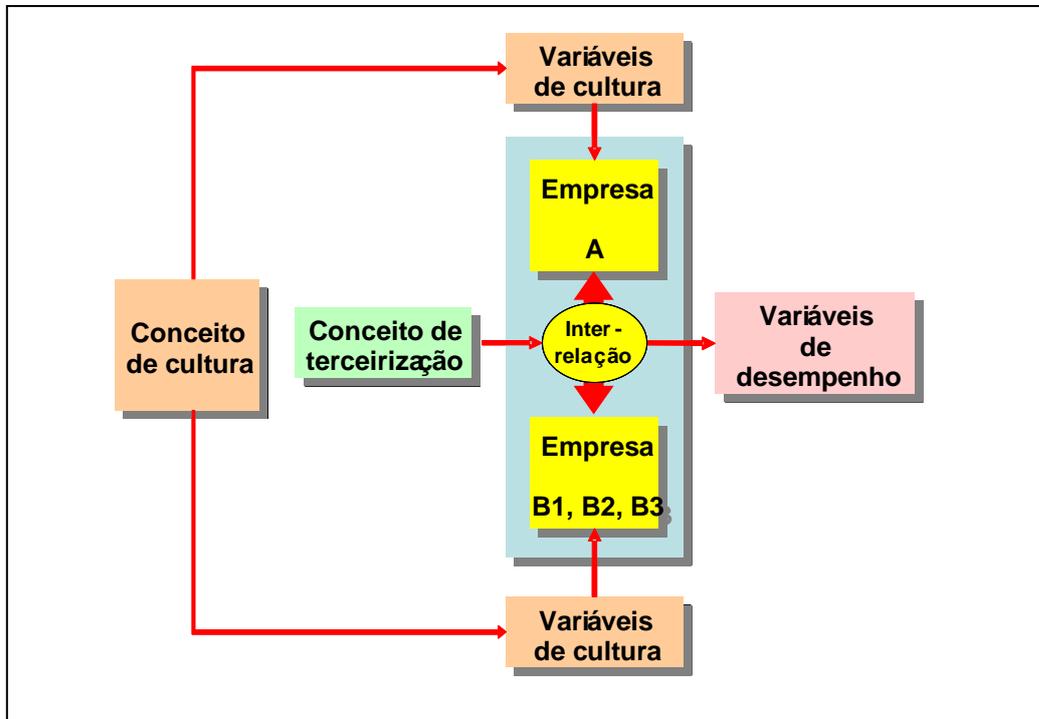


Figura 1 – Modelo

Segundo Igo e Skitmore (2006) a pesquisa inovadora tem conduzido ao desenvolvimento de novos instrumentos, novos métodos e conhecimento que podem ser usados para caracterizar a cultura organizacional, identificar a escala de valores e avaliar o grau de internalização e compartilhamento em uma organização. Os principais instrumentos identificados na literatura acadêmica são: o Questionário do Perfil Organizacional (*Organizational Profile Questionnaire*) de Askansasy, Broadfoot e Falkus (2000), o Perfil da Cultura Organizacional (*Organizational Culture Profile*) de O'Reilly et al. (1991), Orientação Funcional e de Clientes e Assuntos Culturais (*Personal, Customer Orientation and Cultural Issues*) de Maull, Brown e Cliffe (2001), Inventário da Cultura Organizacional (*Organizational Culture Inventory*) de Cooke (1995 apud Igo e Skitmore, 2006) e Instrumento de Avaliação da Cultura (*Culture Assessment Instrument*) de Cameron e Quinn (1999). Este diversificado grupo de modelos de avaliação difere no formato e na análise, mas todos incorporam uma integração de

técnicas qualitativas ou quantitativas para determinar e comparar as características culturais essenciais de qualquer organização.

Na revisão da literatura foram analisados os principais conceitos referentes aos temas que buscam dar sustentação ao modelo conceitual proposto. Foram pesquisados os temas relacionados à cultura e aos valores organizacionais, às parcerias interorganizacionais e ao desempenho das parcerias de terceirização.

Durante o processo de revisão da literatura foi possível escolher os modelos mais relevantes para utilização neste estudo, de acordo com critérios de relevância e confiabilidade. Para o estudo da cultura organizacional foi utilizado o modelo de Sarros et al. (2005) baseado em O'Reilly et al. (1991) que permitiu mapear os valores organizacionais para acessar a dimensão da cultura das organizações. Para avaliação do desempenho organizacional foi utilizada a metodologia de Grover et al. (1996) que buscou avaliar os benefícios da terceirização, nos níveis estratégicos, econômicos, tecnológicos e de relação interorganizacional.

Sintetizando o referencial teórico, este projeto de pesquisa objetivou analisar o papel da congruência da cultura organizacional no desempenho das parcerias de terceirização.

Este modelo é original na sua concepção, haja vista que ainda não foram realizados estudos empíricos que analisassem o papel da congruência dos valores organizacionais no desempenho das parcerias de terceirização.