



**Juliana Soares Moura Costa**

**Tipologias Culturais e  
Ciclo de Vida Organizacional:  
O Caso ENSR | AECOM**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2008



**Juliana Soares Moura Costa**

**Tipologias Culturais e  
Ciclo de Vida Organizacional:  
O Caso ENSR | AECOM**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Patrícia Amélia Tomei**

Orientadora  
Departamento de Administração-PUC-Rio

**Prof. José Roberto Gomes**

Departamento de Administração-PUC-Rio

**Prof. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas**

Universidade Estácio de Sá

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 19 de fevereiro de 2008

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Juliana Soares Moura Costa**

Graduou-se em Engenharia Civil Ambiental e Engenharia de Produção Civil na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio, em 2002. Em 2005 concluiu o curso de Especialização em Análise e Avaliação Ambiental, em nível de Pós-Graduação “Lato Sensu”, na Coordenação Central de Extensão da PUC-Rio. Atualmente é Gerente de Licenciamento da multinacional ENSR, aonde gerencia uma equipe de dezessete profissionais e diversos projetos na área ambiental.

#### Ficha Catalográfica

Costa, Juliana Soares Moura

Tipologias culturais e ciclo de vida organizacional : o caso ENSR / AECOM / Juliana Soares Moura Costa ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2008.

119 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Cultura organizacional. 3. Ciclo de vida das empresas. 4. Gerenciamento cultural. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento Administração. IV. Título.

CDD 658

Para minha família, em especial sua mais nova integrante,  
minha princesinha.

## Agradecimentos

Ao meu marido, pelo apoio, paciência, companheirismo e pela linda família que estamos formando.

Aos meus pais, pelo constante e incondicional incentivo, apoio, carinho e atenção.

Aos meus irmãos, aos tios Erlane e Christine, aos primos Marcus e Márcia, e a todos os outros familiares que de alguma forma contribuíram para que eu terminasse mais esse projeto.

À professora e orientadora Patrícia Tomei, pela dedicação, paciência, aprendizado e confiança que tornaram possível realizar essa obra.

À ENSR pelo aprendizado ao longo de cinco anos de convivência profissional. Aos profissionais e amigos que contribuíram de forma direta ou indireta com a elaboração deste trabalho, sem os quais nada teria sido feito.

Ao Marco Aurélio de Sá Ribeiro, pelas importantes contribuições a esse trabalho e incentivo. Aos amigos do mestrado acadêmico, cujas trocas dentro e fora da sala de aula serviram como grande aprendizado.

Aos professores José Roberto Gomes, Sergio Proença, Marie Agnes Chauvel, Jorge Ferreira, Paulo César Mota e Diana Macedo Soares pela troca e aprendizado em suas disciplinas.

A todos os meus amigos, que de uma forma ou de outra me ajudaram a completar mais essa etapa.

## Resumo

Costa, Juliana Soares Moura; Tomei, Patrícia Amelia. **Tipologias Culturais e Ciclo de Vida Organizacional: O Caso ENSR | AECOM**. Rio de Janeiro, 2008. 119p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta dissertação analisa o gerenciamento cultural ao longo do ciclo de vida de uma organização. Para tanto, foi feito um estudo de caso da ENSR Brasil – ENSR International Brasil Ltda., empresa do mercado de consultoria ambiental, presente no Brasil desde 1998. Com base em uma análise qualitativa, neste trabalho foi avaliada a evolução da cultura organizacional da ENSR Brasil em seus diferentes estágios evolutivos e, com base em modelos e tipologias culturais identificados na literatura, analisado o processo de mudança cultural instituído na empresa a partir de 2006, depois de instituída influência mais direta e efetiva da matriz americana. O resultado deste estudo reforça a literatura sobre o tema referente à questão da forte correlação entre cultura e ciclo de vida, evidenciando a importância de variáveis como a estrutura de poder e o processo decisório no gerenciamento da mudança organizacional.

## Palavras-chave

Cultura Organizacional; Ciclo de Vida das Empresas; Gerenciamento Cultural.

## **Abstract**

Costa, Juliana Soares Moura; Tomei, Patrícia Amelia.  
**Cultural Typologies and Organizational Life Cycle: Case ENSR | AECOM.** Rio de Janeiro, 2008. 119p. MSc.  
Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia  
Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This essay analyses the cultural management along the organization life cycle. With this purpose, a case study was developed based on the research of the company ENSR Brasil – ENSR International Brasil Ltda., which was established in Brazil in 1998. Based on a qualitative analysis, this work evaluates the evolution of ENSR Brasil's organizational culture in its different evolution stages. Additionally, by applying models and typologies identified in the literature, it analyses the process of cultural change established in the company from 2006 on, after a more direct and effective influence of the American head office was instituted. The result of this study reinforces the literature about the subject related to the strong correlation between culture and life cycle, pointing out the importance of variables such as power structure and the decision process in the management of the organizational change.

## **Keywords**

Organizational Culture; Organizational Life Cycle; Culture management.

## Sumário

1. O Problema	11
1.1. Introdução	11
1.2. Objetivos	12
1.3. Delimitação do Estudo	13
1.4. Relevância do Estudo	13
2. Referencial Teórico	16
2.1. Cultura Organizacional	16
2.1.1. Definições e conceituação	16
2.1.2. Formação e características da cultura organizacional	21
2.1.3. Importância e funções	25
2.2. Manifestações e Níveis Culturais	26
2.2.1. A abordagem de Schein	27
2.2.2. A abordagem de Trice & Beyer	29
2.3. Tipologias Culturais – Decifrando a Cultura Organizacional	32
2.3.1. Modelo de Charles Handy	33
2.3.2. Modelo de Sethia & Von Glinow	35
2.3.3. Modelo de Donnelly	37
2.3.4. Modelo de Deal & Kennedy	37
2.3.5. Modelo de Davis	40
2.3.6. Modelo de Barros e Prates	40
2.4. Ciclo de Vida das Organizações	42
2.5. Gerenciamento Cultural	45
2.5.1. Liderança e gerenciamento cultural	48
2.6. Mudança Cultural	50
2.6.1. Modelo de Pettigrew	51
3. Metodologia	54
3.1. Tipo de Pesquisa	54
3.2. Seleção do Caso e Escolha dos Sujeitos	55
3.3. Descrição das Etapas da Pesquisa	57

3.4. Coleta de Dados	58
3.5. Fundamentação Metodológica	59
3.6. Tratamento dos Dados	59
3.7. Limitações do Método	60
4. Estudo de Caso: ENSR Brasil	62
4.1. Histórico	62
4.1.1. Histórico da ENSR	62
4.1.2. Histórico da AECOM	63
4.1.3. Histórico da ENSR Brasil	63
4.2. Definição do Negócio	65
4.2.1. Serviços, posicionamento, vendas e marketing	67
4.2.2. Missão	69
4.2.3. Visão	69
4.2.4. Valores	69
4.2.5. Localização física e descrição da operação	71
4.3. Estrutura Organizacional e Evolução no Número de Funcionários	73
4.4. Desenvolvimento Organizacional	79
4.4.1. Política de remuneração e premiações	79
4.4.2. Recrutamento e seleção	81
4.4.3. Processos sucessórios	82
4.4.4. Outras ações de desenvolvimento organizacional	82
4.4.5. Responsabilidade social	84
5. Análise da Cultura Organizacional	86
5.1. Análise do Ciclo de Vida	87
5.2. Análise da Cultura Organizacional no Estágio de Nascimento	91
5.3. Análise da Cultura Organizacional no Estágio de Meia-Vida Organizacional	93
5.4. Análise da Cultura Organizacional no Estágio de Maturidade Organizacional	97

5.5. Comparação da Cultura Organizacional antes e após a Reestruturação Organizacional de 2006	101
5.6. Gerenciamento da Mudança	105
6. Conclusão	112
6.1. Recomendações	113
6.2. Sugestões para Pesquisas Futuras	114
7. Referências Bibliográficas	115
8. Apêndice – Questionários Aplicados	118