



Leonardo Gomes Loza Pabon

**Cultura e Desempenho nas Organizações:
Um Estudo de Caso Comparado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Patricia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
Setembro de 2010



Leonardo Gomes Loza Pabon

**Cultura e Desempenho nas Organizações:
Um Estudo de Caso Comparado**

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

Prof^a. Patricia Amélia Tomei

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Giuseppe Maria Russo

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Mario Couto Soares Pinto

FGV

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 15 de setembro de 2010

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

Leonardo Gomes Loza Pabon

Graduou-se em Engenharia de Computação pela PUC-Rio em 2003. Atualmente gerencia um produto da oferta de eBusiness da Webb - Soluções em Suprimentos e Logística.

Ficha Catalográfica

Pabon, Leonardo Gomes Loza

Cultura e desempenho nas organizações : um estudo de caso comparado / Leonardo Gomes Loza Pabon ; orientadora: Patricia Amélia Tomei. – 2010.
117 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2010.
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Cultura. 3. Desempenho. 4. Alinhamento cultural. I. Tomei, Patricia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Primeiro gostaria de agradecer a Deus por me conceder a oportunidade de realizar e concluir o curso de mestrado.

Gostaria de agradecer a atenção, orientação, carinho e paciência da professora Patrícia Tomei que me encaminhou na conclusão dessa dissertação.

Aos meus pais e ao meu irmão, gostaria de agradecer em todos os sentidos. Eles foram fonte de inspiração para ter a curiosidade pelo conhecimento que me levou a ingressar e concluir o curso de mestrado.

À Juliana, pelo apoio e por aturar todo o peso do esforço e da ausência necessários para a conclusão desse curso.

Aos meus amigos que sempre se preocuparam com meu bem estar e com o andamento do meu mestrado.

Aos colegas de turma que ajudaram enriquecer e descontraír as aulas.

Aos professores do IAG que me conduziram nas pesquisas e na minha formação.

Resumo

Pabon, Leonardo Gomes Loza; Tomei, Patricia Amélia. **Cultura e Desempenho nas Organizações: Um Estudo de Caso Comparado**. Rio de Janeiro, 2010. 117p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho partiu da premissa de que uma das principais razões para o fracasso organizacional é o foco excessivo em questões tangíveis como criar novos produtos, ter eficiência operacional. A cultura organizacional é tida como importante, porém intangível e com uma relação demasiado indireta e imprevisível com o desempenho. Para contribuir em preencher essa lacuna, esse trabalho usou uma lente cultural para fazer uma análise comparativa de três estudos de caso de organizações de pequeno porte do setor de redes e segurança. Foi utilizado o modelo de cultura e efetividade de Denison para estudar o alinhamento estratégico cultural de cada organização. Foram realizadas 4 entrevistas em profundidade com os fundadores e gestores executivos, 21 entrevistas semi-estruturadas com os principais líderes e foi aplicado o questionário do autor. A análise dos resultados demonstrou uma dependência das organizações no seu fundador para sua adaptação ao ambiente. A missão foi clara apenas para lidar com a integração interna. Elas se demonstraram relativamente consistentes, com um envolvimento relacionado à tarefa e com uma baixa conexão com a dimensão estratégica.

Palavras-chave

Cultura; desempenho; alinhamento cultural.

Abstract

Pabon, Leonardo Gomes Loza; Tomei, Patricia Amélia (Adisor). **Culture and Performance in Organizations: A Comparative Case Study**. Rio de Janeiro, 2010. 117p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The starting point of this essay is the premise that one of the main reasons for organizational failure is the excessive focus on tangible questions, such as the development of new products and improvement of operational efficiency. Organizational culture is held as important, but intangible, and its relationship with performance is perceived as too indirect and unpredictable. To help to make more tangible this relation, it was used a cultural lens to make a comparative analysis of three case studies of small size organizations in the network and security sector. The Denison's culture and effectiveness model was used to study the cultural alignment of each organization. Four in depth interviews were made with founders and executive managers, and twenty one semi-structured interviews with the main leaders. The author's survey was also applied to founders and executive managers. The analysis of the results demonstrated that the organizations have a great dependency on their founders to adapt to the environment. The mission statements were useful only to help deal with internal integration. The organizations were consistent, and with an involvement related mostly to organizational tasks and not so much with strategic dimension.

Keywords

Culture; performance; cultural fit.

Sumário

1. Introdução	11
1.1. Contextualização do Problema	11
1.2. Definição de Termos	12
1.3. Objetivo Final	13
1.4. Objetivos Intermediários	13
1.5. Suposições	14
1.5.1. O Líder Define a Cultura	14
1.6. Relevância do Estudo	14
1.7. Delimitação do Estudo	14
1.8. Estrutura de Trabalho	15
2. Referencial Teórico	16
2.1. Cultura Organizacional	16
2.1.1. Formas de Manifestação da Cultural Organizacional	18
2.1.2. O Processo de Formação e Evolução da Cultura	21
2.1.3. O Estudo da Cultura	24
2.2. Desempenho Organizacional	25
2.2.1. Stakeholders	25
2.2.2. Paradigmas do Desempenho	26
2.2.3. Visão Ex-Ante, Ex-Post e Dinâmica	28
2.2.4. A Indústria e o Desempenho Organizacional	29
2.3. A Cultura e o Desempenho da Organização	31
2.3.1. A Cultura Forte	31
2.3.2. Cultura e a Vantagem Competitiva	32
2.3.3. Denison (1984): Explorando a Relação entre Cultura e Efetividade	33
2.3.4. Denison (1997b): Estudo de Casos Comparado	35
2.3.5. Denison e Mishra (1995): Confirmação do Modelo de Cultura e Efetividade	40
2.4. Tipologia Cultural de Daft	41
3. Metodologia	43
3.1. Tipo da Pesquisa	43
3.2. Estratégia de Investigação	45
3.3. Papel do Pesquisador	45
3.4. Procedimento de Coleta e Registro dos Dados	46
3.5. Seleção de Sujeitos	48
3.6. Tratamento dos Dados	49
3.7. Limitações do Método	49
4. Descrição dos Casos	51
4.1. Indústria	51
4.2. Empresa A	52
4.2.1. Fundador	53
4.2.2. História	54
4.2.3. Socialização de Novos Membros	62

4.2.4. Política de Recursos Humanos	62
4.2.5. Comunicação	63
4.3. Empresa B	64
4.3.1. Fundador	64
4.3.2. História	65
4.3.3. Socialização de Novos Membros	70
4.3.4. Política de Recursos Humanos	70
4.3.5. Comunicação	71
4.4. Empresa C	71
4.4.1. Fundador	72
4.4.2. História	75
4.4.3. Socialização de Novos Membros	80
4.4.4. Política de Recursos Humanos	81
4.4.5. Comunicação	81
5. Análise dos Resultados	82
5.1. Empresa A	82
5.1.1. Envolvimento	83
5.1.2. Consistência	84
5.1.3. Adaptabilidade	84
5.1.4. Missão	85
5.1.5. Tipo Cultural de Daft	87
5.1.6. Desempenho	89
5.2. Empresa B	89
5.2.1. Envolvimento	90
5.2.2. Consistência	91
5.2.3. Adaptabilidade	91
5.2.4. Missão	92
5.2.5. Tipo Cultural de Daft	93
5.2.6. Desempenho	94
5.3. Empresa C	95
5.3.1. Desempenho	95
5.3.2. Consistência	96
5.3.3. Adaptabilidade	97
5.3.4. Missão	98
5.3.5. Tipo Cultural de Daft	99
5.3.6. Desempenho	100
5.4. Análise Comparada dos Casos	100
6. Conclusões	107
7. Referências Bibliográficas	109
Anexo 1: Questionário Manifestações Culturais	113
Anexo 2: Questionário Alinhamento Estratégico Cultural	116
Anexo 3: Questionário sobre Cultura e Efetividade	117

Lista de tabelas

Tabela 1: Manifestações da Cultura Organizacional

19

Lista de figuras

Figura 1: Manifestações culturais segundo Hofstede	21
Figura 2: Modelo de formação cultural direcionado pela indústria	29
Figura 3: Modelo de efetividade organizacional	36
Figura 4: Modelo de cultura e efetividade de Denison	39
Figura 5: Tipologia cultural de Daft	42