

TIPOLOGIA CULTURAL: APROFUNDANDO O CONHECIMENTO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

Fernando Fukunaga¹

RESUMO

A importância estratégica da cultura organizacional ganhou espaço nas décadas de 1980 e 1990. As mudanças e transformações na sociedade e na economia trouxeram à tona mais uma vez a importância da disciplina em face aos modelos emergentes de gestão. A natureza complexa do conceito de cultura organizacional torna difícil sua operacionalização e sua gestão intencional. O modelo de valores concorrentes busca ajudar o gestor a preencher essa lacuna transformando a cultura de uma organização em vantagem competitiva do que meras legendas das barreiras comportamentais. É também uma ferramenta poderosa para o diagnóstico de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: cultura organizacional, modelos de valores concorrentes, colaboração, inovação, competição, controle.

¹ Doutorando em Administração pela PUC-SP. Mestre em Administração pela PUC-SP. Designer de Fluxos de Conversação. Especialista em Conhecimento e Inovação. Especialista em Gestão de Negócios e Gestão de Pessoas. É Professor do SENAC-SP no curso de especialização em Gestão de Pessoas. É membro da Diretoria Executiva da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

No campo da Teoria das Organizações e Administração, pode-se afirmar que a teoria sobre Cultura Organizacional ganhou seu espaço e está consolidada (DIAS, 2013; MARTIN e FROST, 2012; FREITAS, 2007; SANTOS, 2000). Historicamente, como é sabido pela comunidade científica, o auge dos estudos sobre Cultura Organizacional deu-se nas décadas de 1980 e 1990 (MARTIN e FROST, 2012; FREITAS, 2007; SANTOS, 2000). Entretanto, é válido lembrar que duas obras sem muita notoriedade, talvez, tenham impulsionado esse nascedouro. Especificamente, trata-se de Elliot Jaques e sua obra *The Changing Culture of a Factory*, publicada em 1951; e de Tom Watson Jr, que publicou, em 1961, a obra *A Business and its: The Ideas that Helped Built IBM*. Segundo Freitas (2007, p.5), em 1976, o acadêmico inglês C. Handy escreveu o livro *Understanding Organization* e usou explicitamente o termo “cultura organizacional”, pela primeira vez após Elliot Jaques e Tom Watson Jr. De acordo com Freitas (2007, p.5), apenas em 1979, Andrew Pettigrew publicou o artigo *On Studying Organizational Cultures*, que viria a se tornar referência nesse campo.

Martin e Frost (2012) consideram a existência de três perspectivas que orientam e enrijecem os pesquisadores: da integração; da diferenciação; e da fragmentação. Segundo os autores, a perspectiva da integração, também comumente chamada de engenharia de valor, conceitualiza as mudanças culturais como uma transformação cultural de toda a organização, de modo de que uma antiga unificação pode ser substituída por uma nova e, nesse ínterim, podem ocorrer conflitos e ambiguidades, que são compreendidos como prova da perda da identidade cultural antes do estabelecimento da nova unificação. Martin e Frost (2012, p. 224) argumentam que “o essencial nessa perspectiva é que a homogeneidade, a harmonia e a unificação da cultura podem ser alcançadas”. Esses estudos culturais são generalizados, investigam, além das práticas, regras e estruturas formais, e interpretam as normas de comportamento adequadas e procedimentos corretos para a tomada de decisões, isto é, as práticas informais, histórias, rituais, jargões específicos e outros artefatos como decoração, roupas, normas, equipamentos, arquitetura. Há também os estudos de integração especializados, que supõem que as manifestações culturais são consistentes entre si e, mesmo sem provas, afirmam que uma única manifestação representa a unificação cultural (MARTIN e FROST, 2012, p. 225).

O segundo grupo, o da perspectiva da diferenciação, de acordo com Martin e Frost (2012, p. 226), em vez de definir a cultura “em termos ideais, preferiram uma abordagem material”, que inclui em sua definição considerações práticas/estruturais tais como: salário,

responsabilidade das tarefas, registro de relacionamentos hierárquicos, procedimentos e políticas formais e qualquer prática organizacional formal para ser registrada.

Além disso, as pesquisas do grupo da perspectiva da diferenciação mostraram que as subculturas dentro de uma organização podem refletir os agrupamentos de uma sociedade maior, ou seja, as subculturas funcionais dentro de uma empresa podem refletir as subculturas ocupacionais, ultrapassando assim seus limites organizacionais (MARTIN e FROST, 2012). Considerando o ponto de vista da diferenciação, a cultura organizacional não é unitária, é na verdade uma conexão, no qual se cruzam influências ambientais, criando um conjunto de subculturas que se sobrepõe e se abriga dentro das fronteiras permeáveis da organização. Assim, inconsistência, consenso subcultural e clareza subcultural são características essenciais da perspectiva da diferenciação (MARTIN, 1992).

Para Martin e Frost (2012, p. 227), os estudos de diferenciação “compartilham das mesmas características descritas; esses pontos comuns mascaram importantes distinções”. Dessa forma, segundo os autores, a perspectiva de diferenciação inclui, pelo menos, duas subdivisões que se desenvolveram de modo distinto das diferentes tradições intelectuais. Uma documenta o pluralismo no contexto cultural, utilizando métodos etnográficos e epistemologia hermenêutica, e oferece uma única resposta sem contestar a perspectiva gerencial. A outra apresenta uma leitura de antigereciamento de dados, ocorrendo em alguns casos de estudos, pouca ênfase na sensibilidade pluralista à diferença, base de toda a pesquisa de diferenciação, dando precedência a crítica à hegemonia do gerenciamento.

Com a argumentação crítica às perspectivas de integração e diferenciação de que as relações entre as manifestações da cultura não são nem muito consistente, nem muito inconsistente, surge o terceiro grupo: da perspectiva de fragmentação (MARTIN e FROST, 2012, KREINER e SCHULTZ, 1993). Segundo Martin e Frost (2012, p. 234), na perspectiva de fragmentação, “o poder é amplamente difundido por todos os níveis da hierarquia e em todo o ambiente da organização, sendo a mudança um fluxo contínuo e não interrupções intermitentes da estabilidade”. Falta de consistência, consenso e ambiguidade são as bases da perspectiva de fragmentação da cultura.

De acordo com os defensores da perspectiva da fragmentação, as manifestações culturais são complexas e contêm muitos elementos de contradição e confusão. Logo, o consenso não poderia abranger toda a organização e nem seria específico de uma subcultura, sendo então transitório e específico de determinada questão, produzindo afinidades de curta duração entre os indivíduos, sendo substituído à medida que outras questões chamassem a atenção dos membros culturais (KREINER e SCHULTZ, 1993).

Considerando o contexto apresentado entre as três perspectivas e suas diferenças metodológicas e linhas de pensamento, em que cada perspectiva seguia para um caminho defendendo suas premissas conceituais e metodológicas, poderia se imaginar o surgimento de uma nova perspectiva, porém a ação mais óbvia seria a de criar uma metateoria que incluísse as três perspectivas; entretanto, a verdade é que foram encontradas provas semelhantes em cada uma das perspectivas (MARTIN e FROST, 2012).

Martin e Frost (2012) afirmam ainda que “qualquer cultura organizacional contém elementos compatíveis com as três perspectivas”. Frequentemente, uma das perspectivas chamada de “ponto de vista da casa” pode ser facilmente identificada pelos membros e pesquisadores culturais, enquanto as outras são mais difíceis de serem acessadas. Contudo, não se pode supor que uma organização apresente uma cultura caracterizada por apenas uma das três perspectivas. Ao contrário disso, qualquer cultura, em qualquer época apresenta aspectos similares às três perspectivas (MARTIN, 1992).

Segundo Bertero (1981), o uso de tipologias não pode deixar de merecer atenta consideração de todos aqueles interessados no aprimoramento da teoria organizacional ou da teoria e comportamento organizacional. O autor afirma que o uso de tipologias desempenhou papel importante no estudo comparativo de organizações, sendo por vezes um esquema que o autor propõe ordenar o conhecimento existente sobre organizações. Santos (2000, p. 56) argumenta que as tipologias organizacionais representam categorias de classificação por meio das quais diversos tipos de organizações podem ser agrupados em conformidade com certas características comuns.

Schein (2009, p. 178) argumenta que “a vantagem de tais tipologias e teorias que nos permitem postular é que elas tentam ordenar uma grande variedade de diferentes fenômenos”. Nessa linha, Santos (2000, p. 56) observa que as tipologias “são úteis por que permitem, aos seus estudiosos, fazerem generalizações teóricas sobre uma dada classe de organizações”. A autora ainda argumenta que, no caso da tipologia de atributos culturais, sua vantagem está na habilidade de empiricamente examinar a extensão na qual os elementos de uma cultura são congruentes. Entretanto, Bertero (1980) chama a atenção para duas cautelas, quanto ao uso de tipologias: a primeira consiste na “retificação” da realidade, ou seja, aceitar a tipologia como a expressão da realidade; a segunda ressalta a consciência de que todas as tipologias são insatisfatórias e merecedoras de críticas.

Do ponto de vista do desenvolvimento organizacional, muitas pesquisas e estudos têm sido realizados utilizando-se o Competing Value Model, ou modelo de valores concorrentes, também conhecido como a Tipologia de Quinn, para examinar a relação entre a cultura organizacional e a eficácia organizacional. De acordo com Cummings e Worley (1997) a

abordagem dos valores concorrentes avalia a cultura de uma organização em termos de como se soluciona um conjunto de valores que concorrem entre si. Essa abordagem sugere que uma cultura organizacional pode ser estruturada em quatro pares de valores importantes. Cada par é constituído de valores contraditórios colocados em extremidades opostas e contínuas. Os quatro pares de valores são baseados em duas dimensões: o quão focada interna ou externamente a organização está; e o quão estável ou flexível a organização é. Isso pode resultar em questões como: processos orgânicos versus processos mecanicistas; inovação versus estabilidade; orientação para pessoas versus orientação para as tarefas.

2. O MODELO DE VALORES CONCORRENTES

Um motivo para nos depararmos com tantas propostas de dimensões culturais é que a cultura organizacional é extremamente ampla e inclusiva ao escopo organizacional. A consequência dessa realidade é a impossibilidade de incluir todos os fatores relevantes para diagnosticar e avaliar a cultura organizacional. Assim, para determinar as dimensões mais importantes para o pesquisador se concentrar, é exigido o uso de uma estrutura subjacente, uma base teórica que pode estreitar e permitir o foco na busca de dimensões-chave da cultura organizacional (QUINN e CAMERON, 2006).

Nenhum quadro destinado à avaliação cultural é tão abrangente assim, e também não se pode argumentar que um ou outro está certo ou errado. Em vez disso os enquadramentos mais adequados deverão se basear em evidências empíricas, capturando com precisão a realidade descrita, ou seja, esta deve ser válida e deve ser capaz de integrar e organizar a maioria das dimensões propostas. Dessa forma, essas são as características do propósito do Competing Value Model, para diagnosticar e avaliar a cultura organizacional. Sua estrutura foi concebida para conter tanto as características como a validade empírica, ajudando a integrar muitas das dimensões propostas por vários autores. De maneira resumida, o Competing Value Model foi organizado para ter um alto grau de congruência com esquemas categóricos, bem conhecidos e bem aceitos, que organizam a forma de como as pessoas pensam, seus valores e suposições e a forma que elas processam informações (QUINN e CAMERON, 2006).

O Competing Value Model foi desenvolvido inicialmente a partir de uma pesquisa realizada, pelos membros do corpo docente da Universidade de Michigan, sobre indicadores de desempenho das organizações eficazes. De acordo com Quinn e Cameron (2006), em 1974,

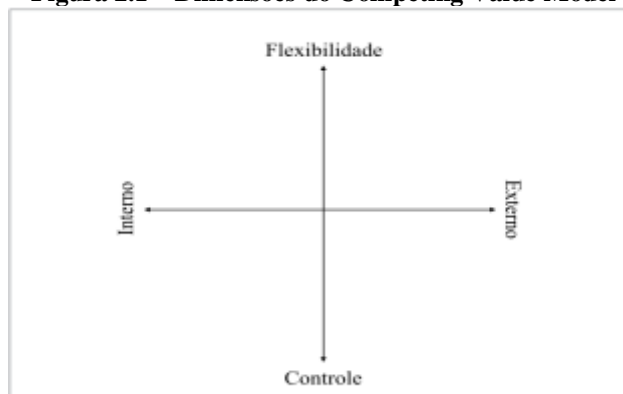
John Campbell e seus colegas criaram uma lista de 39 indicadores, alegando que esta constituía um vasto conjunto de todas as medidas possíveis para a eficácia organizacional.

Essa lista foi analisada por Quinn e Rohrbaugh (1981), que, tentando rever a questão, abordaram-na de outra maneira. Para tanto, decidiram perguntar aos teóricos e pesquisadores o que eles pensavam a respeito da organização eficaz. Segundo Santos (2000, p. 64), “os achados de Quinn e Rohrbaugh (1981) apontaram que os estudiosos da teoria organizacional compartilhavam, entre si, uma mesma estrutura conceitual”. Os critérios de eficácia puderam ser organizados em um espaço multidimensional contendo três dimensões, detalhadas por Santos (2000):

A primeira dimensão está relacionada ao enfoque organizacional. Ela pode enfatizar, no sentido micro, desde o bem-estar e desenvolvimento do indivíduo na organização, até o crescimento e o desenvolvimento da organização em si mesmos, no sentido macro. Em outras palavras, a ênfase pode refletir, nesta dimensão, desde o ambiente interno até o ambiente externo. A segunda dimensão está relacionada à estrutura organizacional e aborda o controle, a estabilidade, bem como a flexibilidade e a mudança. A terceira dimensão está relacionada aos meios e fins organizacionais, mostrando, por exemplo, a ênfase no processo de planejamento (meio) e o direcionamento para resultados e produtividade (fim). (SANTOS, 2000, p. 64).

Como continuidade do estudo da lista de John Campbell, Quinn e Rohrbaugh (1983) observaram a emergência de duas grandes dimensões principais, que podemos observar na Figura 2.1, e organizaram os indicadores em quatro grupos principais. Sendo a primeira destas dimensões, aquela que diferencia critérios de efetividade que enfatizam a flexibilidade, opções e dinamismo a partir de critérios que enfatizam a estabilidade, ordem e controle. A segunda dimensão diferencia critérios que enfatizam uma orientação interna, de integração e de homogeneidade de critérios que enfatizam uma orientação externa, de diferenciação e de rivalidade (QUINN e CAMERON, 2006, p. 34).

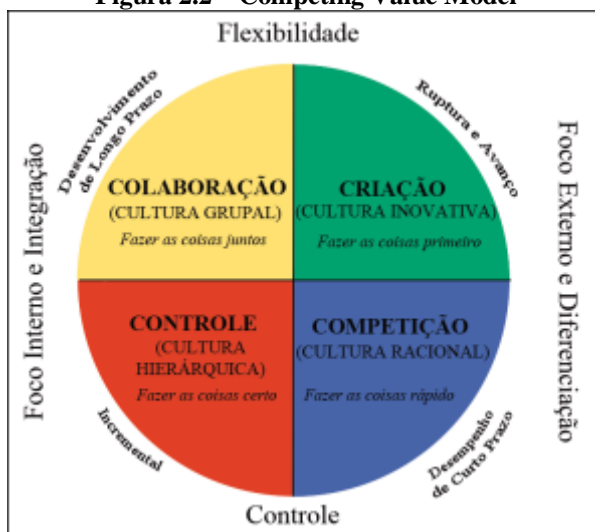
Figura 2.1 – Dimensões do Competing Value Model



Fonte: Quinn e Cameron (2006).

Juntas, essas duas dimensões formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacionais. A Figura 2.2. ilustra a relação entre essas duas dimensões de uma para a outra. Esses indicadores de eficácia representam o que as pessoas valorizam quanto ao desempenho de uma organização. Eles definem o que é visto como bom, correto e apropriado. Em outras palavras, os quatro conjuntos de critérios definem os valores fundamentais sobre os quais os julgamentos das organizações são feitas (QUINN e CAMERON, 2006).

Figura 2.2 – Competing Value Model



Fonte: Quinn e Cameron (2006).

Os quatro valores fundamentais representam premissas opostas ou concorrentes. Cada extremidade expressa um valor fundamental oposto ao valor da outra extremidade: flexibilidade versus estabilidade; foco interno versus foco externo. Como consequência as dimensões também produzem quadrantes concorrentes ou contraditórios na diagonal – por exemplo, o quadrante superior esquerdo identifica valores que dão ênfase no foco orgânico interno, enquanto o quadrante inferior direito identifica valores que priorizam o foco no controle externo. De maneira lógica, o quadrante superior direito expressa valores que enfatizam o foco orgânico externo, enquanto o quadrante inferior esquerdo enfatiza valores de controle interno. Assim podemos observar que os valores concorrentes ou opostos em cada quadrante originam o nome do modelo: Competing Value Model (QUINN e CAMERON, 2006).

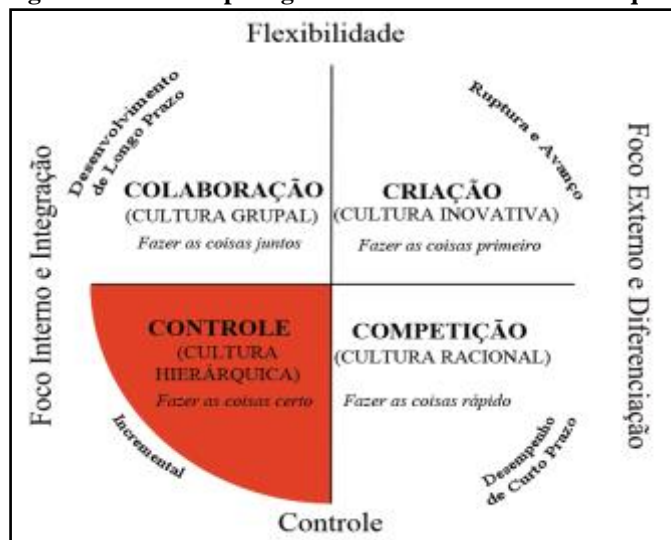
Conforme a Figura 2.2, observamos que cada quadrante recebe um nome ou um rótulo para diferenciar seus conjuntos de características: grupal; inovativa; hierárquica e racional. No canto superior esquerdo, está o quadrante grupal; em seu lado direito está o quadrante inovativa; no canto inferior esquerdo, o quadrante hierárquica; no quadrante inferior direito, está disposto o conjunto de característica de racional. Os nomes que rotulam tais conjuntos de características foram concebidos a partir da literatura acadêmica que explica como, ao longo do tempo,

diferentes valores organizacionais se associam com diferentes formas de organização. Esses quadrantes correspondem às principais formas de organização desenvolvidas na ciência organizacional, além de coincidirem com as teorias de gestão sobre sucesso organizacional, abordagens relativas à qualidade organizacional, funções de liderança e habilidades de gestão (QUINN e CAMERON, 2006, p. 36).

As dimensões e os quadrantes dispostos na Figura 2.2 parecem ser robustos para explicar as diferentes orientações, bem como os valores concorrentes, que caracterizam o comportamento humano. A robustez dessas dimensões e a riqueza dos quadrantes resultantes possibilitam identificar cada quadrante como um tipo cultural. Dessa forma, cada quadrante representa pressupostos básicos, orientações e valores – os mesmos elementos que compõe uma cultura organizacional. Assim, a partir desse modelo de avaliação, conseguimos diagnosticar a orientação dominante de uma organização com base nesses tipos de culturas dominantes. Também auxiliam no diagnóstico da força cultural da organização, o tipo cultural e a congruência cultural (QUINN e CAMERON, 2006, p. 36-37).

Conforme descrito, cada orientação dimensional e cada tipo cultural possui um conjunto de características, pressupostos básicos, valores, fusões de liderança e habilidades de gestão, que permitem perceber a predominância de certo tipo cultural. Logo, torna-se importante examinarmos em detalhes cada tipo de cultura. A Figura 2.3, expressa o tipo cultural hierárquica.

Figura 2.3 – – Competing Value Model: cultura hierárquica



Fonte: Quinn e Cameron (2006).

Segundo Quinn e Cameron (2006, p. 37), “o grande desafio enfrentado pelas organizações na virada do século XX era produzir eficientemente produtos e serviços para uma sociedade cada vez mais complexa”. Para tanto, segundo os autores, Weber (1947) propôs sete

características que se tornaram conhecidas como tributos clássicos da burocracia: regras, especialização, meritocracia, hierarquia, separação de propriedade, impessoalidade e prestação de contas.

De acordo com Quinn e Cameron (2006), esses indicadores foram amplamente adotados nas organizações, porque o ambiente de negócios era relativamente estável, tarefas e funções poderiam ser integradas e coordenadas, e a uniformidade de produtos e serviços era mantida e os trabalhadores e postos de trabalhos estavam sob controle – cenário característico de organizações cujo desafio era uma saída fluída, eficiente, confiável e previsível da produção. Restaurantes de *fast-food* americanos, grandes conglomerados e agências governamentais são exemplos do manifesto desse tipo cultural. Assim, para Quinn e Cameron (2006), a cultura organizacional compatível com essa forma seria a cultura hierárquica:

A cultura organizacional compatível com esta forma é caracterizada por um lugar formal e estruturado para trabalhar. Procedimentos controlam o que as pessoas fazem. Os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores. A manutenção de uma organização em bom funcionamento é importante. As preocupações de longo prazo das organizações são a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Regras e políticas formais mantêm a organização em conjunto (QUINN e CAMERON, 2006, p.38).

Outra forma de organização bastante popular no final dos anos de 1960, baseada em um conjunto de pressupostos fundamentalmente diferente da cultura hierárquica, foi a organização de mercado, protagonizada por organizações que enfrentaram novos desafios competitivos. Oliver Williamson (1975), Bill Ouchi (1981) e seus colegas identificaram um conjunto alternativo de atividades com argumentos que fundamentavam a eficácia organizacional, sendo o mais importante: os custos de transação. O termo mercado aqui não é sinônimo da função de marketing ou com consumidores no mercado. Refere-se, na verdade, a um tipo de organização que funciona como um mercado próprio, orientada para o ambiente externo, em vez de assuntos internos, ou focada em transações com stakeholders externos como fornecedores, clientes, empreiteiros, sindicatos e órgãos reguladores (QUINN e CAMERON, 2006).

Essas características fundamentais das organizações de mercado permite observá-las com certa dominância, conforme Quinn e Cameron (2006, p. 40), no tipo cultural de mercado, vide Figura 2.4. Santos (2000), responsável por testar e disseminar o Competing Value Model no Brasil, prefere denominá-la cultura racional. De fato, revisando a literatura acadêmica sobre estudos organizacionais internacionais e suas versões e traduções para o português brasileiro, faz mais sentido adotarmos o termo cultura racional.

Figura 2.4. – Competing Value Model: cultura racional



Fonte: Quinn e Cameron (2006); Santos (2000).

Segundo Quinn e Cameron (2006, p. 39), o foco principal dos mercados é a realização de transações com outros grupos para criar vantagem competitiva. Os objetivos principais das organizações de mercado, para os autores, são: rentabilidade, resultado financeiros, força em nichos de mercado, metas de superação e base segura de clientes. Os autores ainda afirmam que os valores fundamentais que dominam as organizações do tipo de mercado são a competitividade e a produtividade. Dessa forma, para Quinn e Cameron (2006, p. 40), as características e valores que tipificam uma cultura de mercado ou racional são:

As premissas básicas de uma cultura de mercado são de que o ambiente externo não é benigno, mas hostil, os consumidores são exigentes e interessados em valor, o negócio da organização é de aumentar sua posição competitiva, sendo a maior tarefa de gestão é conduzir a organização em direção produtividade, resultados e lucros. Há a suposição de que um propósito claro e uma estratégia agressiva levam à produtividade e à rentabilidade. Nas palavras do General George Patton (1944), as organizações de mercado “não estão interessadas em defender [suas] posições. Deixe o [inimigo] fazer isso. [Eles] estão avançando o tempo todo, derrotando a oposição, marchando constantemente em direção à meta”.

A cultura de mercado é um local de trabalho orientado para os resultados. Os líderes conduzem, de forma dura, a produção e são competitivos. Eles são difíceis e exigentes. O lema que mantém a organização e a unidade é a ênfase em vencer. A preocupação de longo prazo é em ações competitivas de alcançar objetivos e metas de superação. Sucesso é definido em termos de quotas de mercado e penetração. Superar a concorrência e a liderança de mercado é importante (QUINN e CAMERON, 2006, p. 40).

Para Quinn e Cameron (2000, p. 41), uma terceira forma ideal de organização, representada na Figura 2.5, é chamada de clã; porém adotaremos a denominação de Santos

(2000) de cultura grupal, seguindo os mesmos argumentos descritos anteriormente. Segundo os autores, assim nomeada devido a sua semelhança com uma organização do tipo familiar.

Figura 2.5 – Competing Value Model: cultura grupal



Fonte: Quinn e Cameron (2006); Santos (2000).

Após os estudos das empresas japonesas no final de 1960 e início de 1970, uma série de pesquisadores (Ouchi, 1986; Pascale e Athos, 1981) identificaram diferenças na forma de organizações do tipo de mercado e hierárquico em comparação ao tipo japonês em forma de clã ou grupal. Segundo Quinn e Cameron (2006), as características e os valores se diferenciam:

Os valores e objetivos compartilhados, coesão, participação, individualidade e um senso de pertencimento permearam as empresas do tipo clã. Elas pareciam mais como famílias extensas do que como entidades econômicas. Em vez de regras e procedimentos de hierarquias ou centros de lucros competitivos de mercados, empresas do tipo clã possuem características típicas de trabalho em equipe, programas de envolvimento de trabalhadores e compromisso corporativo de funcionários. Essas características foram evidenciadas por equipes de trabalho semiautônomas que receberam recompensas com base na realização da equipe (e não individual) e contrataram e demitiram seus próprios membros; círculos de qualidade que deram voz aos trabalhadores ao sugerirem como melhorar seu próprio trabalho e o desempenho da empresa, e um ambiente de capacitação para funcionários (QUINN e CAMERON, 2006, p. 41).

Os pressupostos básicos (SCHEIN, 2009) de uma cultura tipo grupal são que o ambiente organizacional pode ser mais bem gerido pelo desenvolvimento do funcionário e pelo trabalho em equipe; o cliente é visto como parceiro; e a gestão busca capacitar seus funcionários e facilitar sua participação, compromisso e lealdade. O tipo grupal caracteriza-se por um lugar amigável para trabalhar e as pessoas compartilham muito de si mesmas, os líderes são vistos como mentores. A organização se mantém com base em valores de lealdade e tradição, o compromisso é alto. O trabalho em equipe, a participação e o consenso são recompensados. O

desenvolvimento individual a longo prazo é valorizado, desde que tenha coesão e moral. O sucesso pode ser mensurado pelo clima interno (QUINN e CAMERON, 2006).

O quarto tipo cultural, ver Figura 2.6, surgiu em meio ao deslocamento do mundo desenvolvido, da era industrial para a era da informação (QUINN e CAMERON, 2006). O tipo cultural adocrático (QUINN e CAMERON, 2006) ou cultura inovativa (SANTOS, 2000), este último, nossa preferência de adoção do termo, é uma forma de organização que enfatiza respostas mais rápidas às mudanças aceleradas que caracterizam o mundo organizacional no século XXI.

Figura 2.6 – Competing Value Model: cultura inovativa



Fonte: Quinn e Cameron (2006); Santos (2000).

De acordo com Quinn e Cameron (2006, p. 43), a palavra adocracia ou *adhocracia* origina-se de *ad hoc*, expressando algo temporário, especializado e dinâmico, algo que pode se reconfigurar rapidamente quando surgem novas circunstâncias. Seu principal objetivo é promover adaptabilidade, flexibilidade e criatividade, em que incerteza, ambiguidade e informação abundante são variáveis típicas. Assim, segundo Quinn e Cameron (2006, p. 43-45), o tipo de cultura inovativa evidencia os seguintes pressupostos, características e valores:

Estes pressupostos eram de que as iniciativas inovadoras e pioneiras são as que levam ao sucesso, de que as organizações estão no negócio de desenvolvimento de produtos e serviços e se preparando para o futuro, e que a principal tarefa da gestão é fomentar o empreendedorismo, a criatividade e a atividade de vanguarda. A suposição era que a adaptação e inovação fosse a liderança para novos recursos e rentabilidade, então, a ênfase era na criação de uma visão de futuro imaginando uma anarquia organizada e disciplinada (QUINN e CAMERON, 2006, p. 43).

A cultura inovativa, oposta às culturas racional e hierárquica, não tem relação com poder ou autoridade centralizada. O poder flui de indivíduo para indivíduo ou como tarefa de uma equipe para outra, dependendo do problema que está sendo tratado. Há características de

individualidade na assunção de riscos e na antecipação do futuro. O envolvimento de todos com clientes, produção, pesquisa e desenvolvimento é elevado. O ambiente organizacional é dinâmico, empreendedor e criativo. O estilo de liderança é visionário, inovador e orientado para o risco. O lema organizacional é o compromisso com a experimentação e inovação. Estar na vanguarda de novos conhecimentos, produtos e serviços também é valorizado, bem como crescimento rápido e aquisição de novos recursos. Sempre estar preparado para mudanças e novos desafios é uma característica. O sucesso é medido pelos produtos e serviços únicos e originais (QUINN e CAMERON, 2006).

Como podemos observar, o Competing Value Model exala complexidade; entretanto, conforme Santos (2000), é possível perceber alguns detalhes interessantes, por exemplo, a orientação ao estilo do processo de informação, os valores mais específicos (meios e fins), o perfil oposto de cada tipo cultural e as fronteiras comuns de cada sistema cultural, ver Figura 2.7. Santos (2000) identifica que na cultura grupal adota-se a informação coletiva (participação e consenso), obtendo-se o envolvimento das pessoas na organização. No tipo inovativa, o processo de informação é intuitivo (inspiração, ideias novas, criatividade), provocando revitalização e inovação organizacional. O processo de informação formal (documentação e regras) é adorado na cultura hierárquica, buscando estabilidade e continuidade organizacionais. E no tipo racional, o processo de informação é individual (julgamento lógico e senso de direção) com o objetivo de alcançar os melhores resultados.

A cultura grupal enfatiza a flexibilidade e enfoque interno, ao contrário do tipo racional que enfatiza o controle e o direcionamento para o ambiente externo. O tipo inovativa também é caracterizado pela flexibilidade, porém orientada para o ambiente externo; o seu oposto, a cultura hierárquica, enfatiza controle e enfoque interno. Assim o tipo grupal e inovativa compartilham a mesma dimensão e valores relativos à flexibilidade. A cultura racional e inovativa compartilham a mesma ênfase dada à dimensão do ambiente externo. O tipo racional e hierárquico tem seus valores arregaçados no controle. A dimensão comum entre os modelos grupal e hierárquico é o enfoque no ambiente interno (SANTOS, 2000).

Quinn e Cameron (2006) argumentam que, em suas pesquisas, a maioria das organizações desenvolve um estilo dominante de cultura. Segundo autores, 80% das milhares de organizações investigadas por eles apresentaram características de um ou mais tipos culturais identificados pelo Competing Value Model. Já aquelas que não apresentam um tipo de cultura dominante, tendem a ser pouco claras sobre sua cultura ou enfatizam os diferentes tipos culturais de forma equilibrada. De acordo com Quinn e Cameron (2009), o tipo cultural dominante reflete no estilo de liderança, conforme Figura 2.7. Ou seja, em uma cultura

tipificada como hierárquica, os líderes demonstram habilidades de organizar, coordenar, controlar e de manutenção da eficiência. Quando a cultura dominante é racional, os líderes tendem a ser competitivos e ter um estilo “linha dura” na condução das atividades. Quando a organização é dominada pela cultura grupal, os líderes são reconhecidos como figuras paternais, construtores de times, facilitadores e mentores. Na organização dominada pela cultura inovativa, os líderes eficazes são classificados como inovadores, visionários, empreendedores, orientados para o risco, criativos e focados no futuro (QUINN e CAMERON, 2006, p. 46-47).

Figura 2.7 – Competing Value Model: liderança, eficácia e teoria organizacional



Fonte: Quinn e Cameron (2006, p. 46).

Quinn e Cameron (2006) argumentam que é fácil perceber que o estilo de liderança coincide com o tipo cultural dominante. Entretanto, os estilos de lideranças dominantes nos quadrantes diagonais são opostos um ao outro. Segundo os autores, os líderes da cultura inovativa, por exemplo, são infratores enquanto os líderes da cultura hierárquica são guardiões das regras. Já os líderes da cultura grupal são acolhedores e apoiadores, enquanto seus opostos, os líderes da cultura racional, são de difícil relacionamento e exigentes.

Com relação às teorias de eficácia organizacional (Figura 2.7), Quinn e Cameron (2006) afirmam que os critérios mais valorizados em uma cultura hierárquica são a eficiência, o funcionamento fluído e a previsibilidade; sendo a teoria operacional dominante orientada para o controle. Já na cultura racional, os critérios valorizados são alcançar as metas, vencer os concorrentes, aumentar a participação no mercado e ter altos retornos financeiros, sendo a competição a teoria operacional mais dominante, que impulsiona níveis elevados de produtividade e, conseqüentemente, níveis elevados de eficácia. Na cultura grupal, coesão, altos níveis de motivação e satisfação, desenvolvimento de recursos humanos e trabalho em equipe

formam o conjunto de critérios valorizados por esse tipo cultural, sendo a teoria operacional dominante orientada para a colaboração, envolvimento e participação dos funcionários que, comprometidos e satisfeitos, produzem eficácia. Finalmente, a cultura inovativa valoriza critérios como novos produtos, soluções criativas para problemas, ideias de vanguarda e crescimento em novos mercados. Na cultura inovativa, a teoria operacional dominante é orientada para criação e inovação, visando criar novos mercados, novos clientes e novas oportunidades, sendo estes indicadores de eficácia desse tipo cultural.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Competing Value Model* (Quinn e Cameron, 2006) pode ser um valioso instrumento de avaliação de cultura organizacional. Como ferramenta nos permite operacionalizar a gestão intencional da cultura da organização de forma mais simplificada. Os dados levantados pelo instrumento e as informações geradas são de grande valia para o diagnóstico aplicado à gestão do conhecimento. Entretanto ações intencionais de mudanças na cultura podem ser chave para o sucesso da gestão do conhecimento.

Cada tipo cultural nos dá pista de como a gestão da informação e do conhecimento é mais ou menos estimulada pelas lideranças. Os tipos culturais de comunidade e de inovação, parecem agrupar um conjunto de atributos a serem valorizados benéfico a gestão do conhecimento, saber se organização compartilha desses valores pode acelerar a maturidade da gestão intencional do conhecimento organizacional.

REFERÊNCIAS

- CHIN-LOY, C.; MUJTABA, B. G. The Influence Of Organizational Culture On The Success Of Knowledge Management Practices With North American Companies. **International Business & Economics Research Journal**. Vol. 6, nº 3, March, 2007. Disponível em <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/view/3350>. Acesso em 12 de agosto de 2014.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. New York: Perseus Books Group, 2000.
- DENISON, D. et al. A Força da Cultura Organizacional nas Empresas Globais. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DIAS, Reinaldo. Cultura Organizacional: Construção, Consolidação e Mudanças. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

- FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. 1ª Ed. São Paulo: Cengage, 2007.
- FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: Um conceito antropológico*. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- MARTIN, J.; FROST, P. *Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual*. In: CLEGG, S. et al. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2012, v2. (Org. brasileira: CALDAS, M. et al.)
- MARTIN, J. *Cultures in organizations: three perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- MOTTA, F. P. *Organizações: vínculo e imagem*. *Revista de Administração de Empresas*, FGV, Vol.31, nº 3, jul.set/1991. p. 5-11.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OUCHI, W. *Teoria Z: Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. 10ª Ed. São Paulo: Nobel, 1986.
- PAGÉS, M. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PASCALE, T.R.; ATHOS, G. A. *The Art of Japanese Management*. Nova Iorque: Simon & Schuster, 1981.
- PETERS, T.; WATWERMAN, R. *In search of excellence: lessons from America's bestrewn companies*. New York: Haper & Row, 1982.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. *A competing value approach to organizational effectiveness*. **Public Productivity Review**, nº 5, p. 122-140, 1981.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*. *Management Science*, nº 29, 363-377, 1983
- QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3ª Ed. San Francisco: Jossey-Bass: 2006.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. **Cultura Organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. 1ª Ed. Lorena, 2000.
- SATHE, V. **Culture and related corporate realities : text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change**. Illinois : Richard S. Irwin, 1985.
- SCHEIN, E. et al. **Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations**. 1ª Ed. London: MPG Books, 2003.
- SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SMIRCICH, L. *Concepts of culture and organizational analysis*. **Administrative Science Quarterly**. [S.I.], Vol. 28, nº 3, p. 339-358, 1983. Disponível em <http://www.jstor.org/pss/2392246>. Acesso em 20 de fevereiro de 2015.