

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA AGÊNCIA DO
SEGMENTO DE SERVIÇOS**

Vinícius de Freitas Brazão

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

SÃO CARLOS
2021

VINÍCIUS DE FREITAS BRAZÃO

**DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA AGÊNCIA DO
SEGMENTO DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, para a obtenção do
título de Engenheiro de Produção Mecânico

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada
Santos

SÃO CARLOS

2021

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

B794d Brazão, Vinícius de Freitas Brazão
 DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA
AGÊNCIA DO SEGMENTO DE SERVIÇOS / Vinícius de Freitas
Brazão Brazão; orientador Fernando César Almada Santos.
São Carlos, 2021.

 Monografia (Graduação em Engenharia de
Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2021.

 1. Cultura Organizacional. 2. Diagnóstico e
Mudança de Cultura Organizacional. 3. Instrumento de
Avaliação da Cultura Organizacional. 4. Tipos Culturais
de Cameron e Quinn. I. Título.

Eduardo Graziosi Silva - CRB - 8/8907

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Vinícius de Freitas Brazão
Título do TCC: DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA AGÊNCIA DO SEGMENTO DE SERVIÇOS
Data de defesa: 07/07/2021

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Fernando César Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Walther Azzolini Junior	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Diego Rorato Fogaça	Aprovado
Instituição: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS/FAENG e Doutorando pela Universidad Politécnica de Madrid	

Presidente da Banca: **Professor Associado Fernando César Almada Santos**

À todos aqueles que me apoiaram,
respeitaram meu tempo e de alguma
forma colocou energia para que eu
chegasse até aqui

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, pela paciência e suporte, e também pela luta para que eu sempre tivesse condições e acesso à educação e outros recursos de qualidade.

Aos meus irmãos, pela cumplicidade, momentos, conversas divididas e conexões que só nós conseguimos entender.

Aos meus avós e familiares, por sempre acompanharem minha caminhada e estarem presentes em todos os momentos importantes da minha vida.

À minha namorada, por estar sempre do meu lado me estimulando a refletir para que eu sempre busque a minha melhor versão.

À República Deus Tá Vendo, pelos anos mais malucos e inesquecíveis da minha vida.

Aos amigos e colegas do fundamental, colegial, graduação e trabalho.

À Banda Palha de Aço, pela felicidade que me traz em cada nota que tocamos e cada palco que passamos.

Ao Enactus, por ter me ensinado que tenho potencial para fazer a mudança no mundo.

Aos meus pets de estimação, que me lembram diariamente a importância do companheirismo e bondade.

E agradeço também a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho e encerramento desse ciclo.

RESUMO

BRAZÃO, Vinícius de Freitas. **Diagnóstico da cultura organizacional de uma agência do segmento de serviços**. 2021. 48 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

O intuito deste trabalho é diagnosticar a cultura organizacional de uma empresa, considerando os tipos culturais de Cameron e Quinn, identificando onde ocorrem os principais distanciamentos da cultura atual para a cultura desejada pela empresa. Os tipos culturais de Cameron e Quinn estudados são cultura de clã, cultura adocrática, cultura hierárquica e cultura de mercado, e para determinar esses tipos, são analisadas as características dominantes, a liderança organizacional, a gestão de funcionários, a cola da organização, as ênfases estratégicas e os critérios de sucesso. Primeiramente foi feita uma revisão bibliográfica sobre o tema, e em seguida, foi apresentada a ferramenta de estudo, e depois realizado um estudo de caso, com aplicação da metodologia OCAI, para identificar a composição cultural de uma agência de serviços. Por fim, realizou-se uma confrontação entre aspectos levantados quantitativamente pelo estudo, e os aspectos práticos da cultura organizacional, levantados com base em uma justificativa qualitativa realizada com os sócios da organização.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Diagnóstico e Mudança de Cultura Organizacional; Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional; Tipos Culturais de Cameron e Quinn.

ABSTRACT

BRAZÃO, Vinícius de Freitas. **Diagnosis of the organizational culture of an agency in the service segment.** 2021. 48 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

The purpose of this paper is to diagnose the organizational culture of a company, considering the cultural types of Cameron and Quinn, identifying where the main distances from the current culture to the culture desired by the company occur. Cameron and Quinn's cultural types studied are clan culture, adhocratic culture, hierarchical culture and market culture. And to determine these types, the following dimensions are analyzed: dominant characteristics, organizational leadership, employee management, organizational glue, the strategic emphases and success criteria. First, a bibliographical review on the subject was made, and then the study framework was presented, and then a case study was carried out, applying the OCAI methodology, to identify the cultural composition of a service agency. Finally, there was a confrontation between aspects raised quantitatively in the study, and the practical aspects of organizational culture, raised based on a qualitative justification carried out with the partners of the organization

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Diagnóstico e Mudança de Cultura Organizacional; Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional; Tipos Culturais de Cameron e Quinn.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Competing Values Framework.....	19
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI).....	24
Tabela 2 - Equivalência entre as letras do OCAI e os tipos culturais.....	26
Tabela 3 - Resultados do OCAI relacionados a cultura de clã.....	28
Tabela 4 - Resultados do OCAI relacionados a cultura adhocrática.....	29
Tabela 5 - Resultados do OCAI relacionados a cultura de mercado.....	29
Tabela 6 - Resultados do OCAI relacionados a cultura hierárquica.....	29
Tabela 7 - Resultados Gerais do OCAI.....	30
Tabela 8 - Resultados do OCAI relacionados à Características Dominantes.....	32
Tabela 9 - Justificativas relacionadas à Características Dominantes.....	33
Tabela 10 - Resultados do OCAI relacionadas à Liderança Organizacional.....	34
Tabela 11 - Justificativas relacionadas à Liderança Organizacional.....	36
Tabela 12 - Resultados do OCAI relacionadas à Gestão de Funcionários...36	
Tabela 13 - Justificativas relacionadas à Gestão de Funcionários.....	38
Tabela 14 - Resultados do OCAI relacionadas à Cola de Organização.....	38
Tabela 15 - Justificativas relacionadas à Cola de Organização.....	39
Tabela 16 - Resultados do OCAI relacionadas à Ênfases Estratégicas.....	40
Tabela 17 - Justificativas relacionadas à Ênfases Estratégicas.....	42
Tabela 18 - Resultados do OCAI relacionadas à Critérios de Sucesso.....	42
Tabela 19 - Justificativas relacionadas à Critérios de Sucesso.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultados Gerais do OCAI.....	31
Gráfico 2 - Resultados do OCAI relacionados à características dominantes.....	33
Gráfico 3 - Resultados do OCAI relacionados à liderança organizacional.....	35
Gráfico 4 - Resultados do OCAI relacionados à gestão de funcionários.....	37
Gráfico 5 - Resultados do OCAI relacionados à cola de organização.....	39
Gráfico 6 - Resultados do OCAI relacionados à ênfases estratégicas.....	41
Gráfico 7 - Resultados do OCAI relacionados à critérios de sucesso.....	43

LISTA DE SIGLAS

OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument

CVF - Competing Value Framework

CaDo - Características Dominantes

LiOr - Liderança Organizacional

GeFu - Gestão de Funcionários

CoOr - Cola de Organização

EnEs - Ênfases Estratégicas

CrSu - Critérios de Sucesso

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
CONTEXTUALIZAÇÃO	16
OBJETIVO	17
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
CULTURA	17
COMPETING VALUE FRAMEWORK (CVF)	18
CULTURA HIERÁRQUICA	20
CULTURA DE MERCADO	20
CULTURA DE CLÃ	21
CULTURA ADHOCRÁTICA	22
MÉTODO DE PESQUISA	22
THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)	23
ESTUDO DE CASO	26
APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	26
LEVANTAMENTO DE DADOS	28
ANÁLISE DE DADOS	30
Perfil Cultural Geral	30
Características Dominantes	31
Liderança Organizacional	34
Gestão de Funcionários	36
Cola de Organização	38
Ênfases Estratégicas	40
Critérios De Sucesso	42
CONCLUSÕES	44

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Até início de 1980, a grande preocupação das empresas era, geralmente, coordenar e controlar seus trabalhadores para o cumprimento de suas tarefas. As relações eram de autoridade, com níveis hierárquicos verticais e departamentalizados, afirma Chiavenato (2002).

No entanto, pesquisas e estudos foram mostrando uma abordagem mais complexa do que as organizações representam. E assim como cada indivíduo, elas têm sua própria personalidade, que vai guiar tudo que acontece dentro dela, o modo com que os funcionários executam suas atividades, o relacionamento dela com outras empresas, o nível de flexibilidade que existe em suas áreas.

E todo esse conjunto único de como as coisas são feitas dentro da organização, pode definir de maneira simples a cultura organizacional. De acordo com Deal e Kennedy (1983), a cultura “é o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”.

A cultura produz e reforça os comportamentos dentro das organizações, e estes comportamentos, por sua vez, afetam o desempenho organizacional de maneiras essenciais (HREBINIAK, 2006). Ela afeta o desempenho organizacional e também interfere no processo de planejamento estratégico das empresas, que, segundo Ackoff (1982), é definido como a visão de um futuro desejado e dos modos eficazes de alcançá-lo, ou seja, o planejamento significa pensamento futuro e controle desse futuro.

Assim, de acordo com Hrebiniak (2006), a cultura é o requisito único mais importante para o sucesso da execução das estratégias, definidas no Planejamento Estratégico. O que pode ser reforçado quando Santos (2000) diz que uma divergência entre os aspectos culturais e as metas estratégicas de uma empresa pode dificultar muito para que essas metas sejam atingidas.

E como não buscar entender estas forças que guiam as organizações, para modificá-las onde fizer sentido, garantindo que seu impacto seja positivo?

1.2. OBJETIVO

Nesse sentido, este estudo tem a proposta de estudar mais a fundo a composição cultural de uma organização. Entender como as dimensões e características das organizações se inter relacionam, criando uma força que rege e direciona o funcionamento da organização.

Além disso, será realizado um estudo de caso na empresa em que o autor trabalha, para fazer o diagnóstico cultural dessa empresa e identificar as principais dimensões que precisam ser modificadas para construir a cultura desejada.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. CULTURA

Aos olhos da sociologia, o conceito de cultura representa um patrimônio social de um grupo expresso por meio de um conjunto de tradições, crenças e costumes. Assim como Robbins (2012, p. 501) conceituou dizendo que cultura é “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.”

Aprofundando um pouco nessa conceituação, ao mesmo tempo que a cultura unifica pessoas de um grupo, ela tem o poder de diferenciar esses grupos entre si. O que pode ser notado quando Santos (1987) que a “cultura diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos.”

Seguindo a definição de Chiavenato (2005), uma organização é uma entidade social composta por pessoas e deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum.

Dessa forma, uma empresa se comporta como qualquer outro grupo social, e todas as crenças e valores propagados internamente, produz uma cultura. E essa

cultura está diretamente relacionada ao sucesso da empresa, como se pode notar quando Chiavenato (2004) diz que uma cultura organizacional agradável em uma estrutura coesa e integrativa, serve como uma alavanca que impulsiona o desempenho organizacional.

A cultura é um dos principais pilares que mantém as organizações funcionando eficientemente, e por conta de todos esses fatores, é um tema que ganhou bastante relevância e virou foco de pesquisadores de estratégia empresarial.

2.2. *COMPETING VALUE FRAMEWORK (CVF)*

Ao longo dos anos, muitos estudiosos propuseram diversas dimensões para estudar e definir a cultura de uma organização:

Uma das razões pelas quais tantas dimensões foram propostas é que a cultura organizacional é extremamente ampla e inclusiva em seu escopo. Isto compreende um complexo, inter-relacionado, abrangente e ambíguo conjunto de fatores. Conseqüentemente, é impossível incluir todos os fatores relevantes no diagnóstico e avaliação da cultura organizacional. (CAMERON & QUINN, 2006, pg.32)

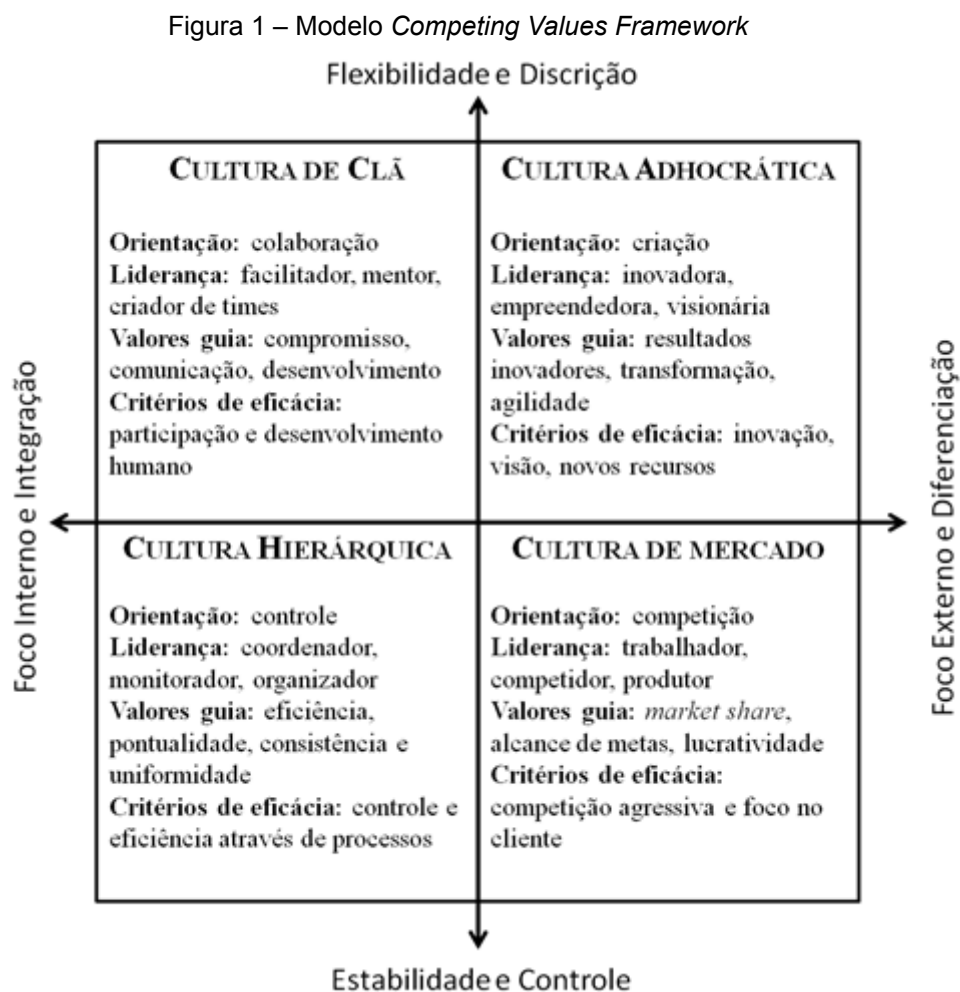
E em um desses estudos, foi realizada uma pesquisa para levantar quais os principais indicadores que determinam se uma organização é eficaz ou não. E dessa pesquisa, foi criada, por John Campbell e alguns colegas (1974), uma lista com 39 indicadores que representam ou não a eficácia.

Essa lista de indicadores foi analisada por Quinn e Rohrbaugh (1983) para determinar se padrões ou clusters podem ser identificados. Uma vez que trinta e nove indicadores são muitos para compreender ou ser úteis nas organizações, eles buscaram uma maneira mais parcimoniosa de identificar os principais fatores de eficácia. (CAMERON & QUINN, 2006, pg.34)

E dessa análise foi desenvolvido o “Competing Value Framework (CVF)” de Cameron e Quinn. Uma abordagem que agrupa e traduz esses 39 indicadores em duas dimensões principais: Uma dimensão diferencia critérios de eficácia que

enfazizam flexibilidade, discrição e dinamismo, de critérios que enfatizam estabilidade, ordem e controle (CAMERON; QUINN, 2006). A segunda dimensão diferencia os critérios de eficácia que enfatizam uma orientação interna, integração e unidade, de critérios que enfatizam uma orientação externa, diferenciação e rivalidade (CAMERON; QUINN, 2006).

Assim, combinando essas duas principais dimensões surgem 4 grupos principais, que ficaram conhecidos como os 4 tipos culturais de Cameron e Quinn. De acordo com a figura 1:



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

A seguir serão caracterizados cada uma dos 4 tipos.

2.3. CULTURA HIERÁRQUICA

Como pode ser observado na figura 1, a cultura hierárquica é orientada por estabilidade e controle e apresenta foco interno e integração. Esse tipo de cultura é uma abordagem mais antiga de organização, e segue alguns preceitos de Weber, de acordo com a categorização:

A cultura organizacional compatível com esta forma (e como avaliada no OCAI) é caracterizada por um lugar de trabalho formalizado e estruturado. Os procedimentos governam o que as pessoas fazem. Os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores. Manter um funcionamento suave da organização é importante. As preocupações de longo prazo da organização são estabilidade, previsibilidade e eficiência. Regras formais e as políticas mantêm a organização unida. (CAMERON & QUINN, 2006, pg.38)

De acordo com Cameron e Quinn (2006), diversas organizações se comportam como uma hierarquia, desde agências governamentais até restaurantes *fast-food* (como o McDonald 's). E o que existe em comum nessas organizações são: muitos níveis hierárquicos, procedimentos padronizados e uma ênfase no reforço das regras. Para garantir uma produção eficiente, uniforme, rápida e confiável.

2.4. CULTURA DE MERCADO

Seguindo a figura 1, a cultura de mercado também é orientada por estabilidade e controle, mas apresenta foco externo e diferenciação. Esse tipo cultural tornou-se popular quando as organizações enfrentavam novos desafios competitivos, e é amplamente baseado no trabalho de Oliver Williamson (1975) e Bill Ouchi (1981). O que pode ser observado na seguinte caracterização:

funciona como um mercado em si. É orientado para o ambiente externo em vez de assuntos internos. É focado em transações com (principalmente) constituintes externas, como fornecedores, clientes, contratados, licenciados, sindicatos e reguladores. E ao contrário de uma hierarquia,

onde o controle interno é mantido por regras, empregos especializados e decisões centralizadas, o mercado opera principalmente por meio de mecanismos do mercado econômico, principalmente o intercâmbio monetário. (CAMERON & QUINN, 2006, pg.39)

Ainda de acordo com Cameron e Quinn (2006), após uma perda de participação de mercado na Europa, a Philips Electronics instituiu um processo de mudança cultural, deixando de ser uma hierarquia e passando a apresentar uma essência de mercado em sua cultura, visto que passou a ser impulsionada por foco em cliente, competitividade corporativa, lucratividade e resultados financeiros.

2.5. CULTURA DE CLÃ

De acordo com a figura 1, pode-se notar que, diferentemente dos tipos anteriores, a cultura de clã é orientada pela flexibilidade e discrição, e assim como a hierarquia apresenta foco interno e integração. Este tipo cultural apresenta grande semelhança com uma organização familiar, o que pode ser evidenciado no trecho:

círculos que incentivam os trabalhadores a expressar sugestões sobre como melhorar seu próprio trabalho e o desempenho da empresa, e um ambiente de empoderamento dos funcionários. Algumas suposições básicas em uma cultura de clã são que o ambiente pode ser melhor gerenciado por meio do trabalho em equipe e do desenvolvimento dos funcionários, os clientes são mais bem vistos como parceiros, a organização está no negócio de desenvolver um ambiente de trabalho humano, e a principal tarefa da gestão é capacitar os funcionários e facilitar sua participação, compromisso e lealdade. (CAMERON & QUINN, 2006, pg.41)

Assim como é citado por Cameron e Quinn (2006), os princípios desta cultura foram observados por pesquisadores que estudavam empresas no Japão. Essas empresas se caracterizavam por metas e valores compartilhados, participação e envolvimento dos funcionários com a organização. Com o objetivo de garantir um senso de coletividade nos colaboradores, transformando a empresa em uma grande família.

2.6. CULTURA ADHOCRÁTICA

Este último tipo cultural, de acordo com a figura 1, é orientada pela flexibilidade de descrição, assim como um clã. Mas, diferentemente desse, seu foco é externo e apresenta aspectos de diferenciação. Este tipo cultural, é um modelo mais atual de organização, que emergiu na era da informação, na qual é necessário uma responsividade para se adaptar nesse cenário acelerado e hiper turbulento. O que pode ser evidenciado no seguinte trecho:

Iniciativas inovadoras e pioneiras são o que leva ao sucesso, que as organizações estão trabalhando, principalmente, para desenvolver novos produtos e serviços, e se preparar para o futuro, e que a principal tarefa da gestão é fomentar o empreendedorismo, criatividade e atividade “na vanguarda”. Era presumido que adaptação e inovação levam a novos recursos e lucratividade, então a ênfase foi colocada na criação de uma visão do futuro, anarquia organizada e imaginação disciplinada.

Utilizando como referência Cameron e Quinn (2006), esse último tipo cultural pode ser encontrado nas indústrias aeroespaciais, de desenvolvimento de softwares, de cinema, etc. O que existe de comum nessas organizações é a necessidade de produzir produtos e serviços inovadores e se adaptar rapidamente para novas oportunidades. E para isso, é necessário promover adaptabilidade, flexibilidade e criatividade, visto que incerteza, ambigüidade e sobrecarga de informações são típicos.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Foi realizado um estudo de caso em uma agência de serviços com o intuito de validar as relações propostas na parte teórica. O autor escolheu a empresa que trabalha para realizar o estudo, facilitando a caracterização da empresa, pois além de ter mais conhecimento sobre ela, foi possível obter informação direto da alta

gerência; e também tornando mais prático a aplicação do questionário e coleta de dados para análise.

O estudo de caso se deu por duas análises separadas, uma quantitativa e outra qualitativa, com o cruzamento de informações entre elas.

Na análise quantitativa, foi aplicada com os sócios da empresa uma pesquisa do tipo *survey*, com questões para ponderar como a empresa está se comportando e como deveria se comportar dentro de 6 parâmetros determinados pela metodologia OCAI, descrita na próxima seção. O objetivo deste questionário é determinar os tipos culturais atuais e desejados pela empresa.

Já na parte qualitativa, a empresa foi caracterizada dentre os 6 parâmetros citados acima com o intuito de justificar as ponderações quantitativas.

3.1. *THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)*

Todo o estudo realizado foi embasado no instrumento OCAI de Cameron e Quinn, desenvolvido para determinar os tipos culturais de uma organização. Este já foi utilizado em mais de 10.000 empresas e será explicado neste capítulo.

O instrumento é um questionário com 6 perguntas, que precisam ser respondidas considerando dois cenários distintos. Cada uma das perguntas são respondidas distribuindo 100 pontos entre 4 alternativas, ponderando como cada uma dessas alternativas estão presentes como características da empresa.

No primeiro cenário, as seis perguntas são respondidas considerando o estado atual da organização. Já no segundo cenário, as mesmas perguntas são respondidas de acordo com o estado pretendido pela organização, ou seja, como ela deveria se comportar daqui a 5 anos.

Abaixo segue uma tabela com as perguntas que analisam as 6 principais dimensões que compõem a cultura organizacional.

Tabela 1 – Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI)

Parâmetro 1	Características Dominantes	Atual	Preten- dido
A	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem compartilhar muito quem são.		
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a assumir riscos.		
C	A organização é muito orientada para resultados. Uma grande preocupação é fazer o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas à conquistas		
D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Os procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.		

Total 100 100

Parâmetro 2	Liderança Organizacional	Atual	Preten- dido
A	A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de mentoria, facilitação ou nutrição.		
B	A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou tomada de risco.		
C	A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de senso comum, agressivo e com foco voltado para resultados.		
D	A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de coordenação, organização ou eficiência de funcionamento.		

Total 100 100

Parâmetro 3	Gestão de Funcionários	Atual	Preten- dido
A	O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação		
B	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela tomada individual de riscos, inovação, liberdade e exclusividade		
C	O estilo de gestão na organização é caracterizado por uma forte competitividade, altas demandas e conquistas		
D	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos		

Total 100 100

Parâmetro 4	Cola de Organização	Atual	Preten- dido
A	A cola que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua. O compromisso com esta organização é alto		
B	A cola que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda		

C	A cola que mantém a organização unida é a ênfase na conquista e cumprimento de metas		
D	A cola que mantém a organização unida são as regras e políticas formais. Manter a organização em bom funcionamento é importante		
Total		100	100

Parâmetro 5	Ênfases Estratégicas	Atual	Preten- dido
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação persistem		
B	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e prospectar oportunidades são valorizadas		
C	A organização enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir alvos ambiciosos e vencer no mercado são dominantes		
D	A organização enfatiza a permanência e estabilidade. Eficiência, controle e bom funcionamento são importantes		
Total		100	100

Parâmetro 6	Crítérios de Sucesso	Atual	Preten- dido
A	A organização define o sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos funcionários e preocupação com as pessoas		
B	A organização define o sucesso com base em ter os produtos mais exclusivos ou mais novos. É líder de produto e inovadora		
C	A organização define o sucesso com base na vitória no mercado e na superação da concorrência. A liderança competitiva do mercado é a chave		
D	A organização define o sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, programação tranquila e produção de baixo custo são essenciais.		
Total		100	100

Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 26-28)

Para consolidar os resultados após a aplicação da pesquisa, soma-se todas as pontuações da letra A na coluna “Atual” e divide por 6, repetindo o mesmo processo para a letra B, C e D.

Cada uma dessas pontuações representa um tipo de cultura organizacional, de acordo com a Tabela 2:

Tabela 2– Equivalência entre as letras do OCAI e os tipos culturais

Tipo Cultural Equivalente	
A	Clã
B	Adhocracia
C	Mercado
D	Hierarquia

Fonte: Autoria Própria

Dessa forma, cada uma das quatro médias representa o grau de como a empresa apresenta, atualmente, características de cada uma dos quatro tipos culturais, em uma escala de 0 a 100.

Para determinar o perfil cultural pretendido pela empresa, é necessário repetir todo o procedimento com as pontuações obtidas na coluna “pretendido”.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado na empresa em que o autor trabalha, e será melhor apresentado nesta seção.

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Neste tópico, será apresentada a empresa na qual foi realizado o estudo de caso. A descrição foi feita de forma literal e é explicitamente apresentada pela empresa.

A empresa é uma agência de serviços localizada na cidade de São Carlos. A agência foi criada em 2013, a partir do desejo de operar mídias digitais através de um olhar estratégico e tomada de decisão a base de dados. Em menos de um ano, foi consagrada pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico como a melhor agência do Brasil no segmento e desde então começou a apresentar um ritmo de

crescimento bem acelerado atingindo mais de 100 funcionários em 3 anos de existência.

Em 2017, a empresa conquistou diversos prêmios internacionais, se consagrando a melhor agência no segmento da América Latina e desde então manteve sua excelência se posicionando cada vez mais no cenário mundial como referência no que faz.

A empresa foi se configurando com bastante foco em tecnologia, aproveitando as inovações que vão surgindo para dar suporte e garantir a excelência das áreas de operação. Atualmente, a agência conta com as seguintes áreas:

- Mídias: Compra de mídias digitais com objetivo de obter o melhor retorno do seu investimento em anúncios patrocinados, direcionando esses anúncios com a comunicação mais precisa para o público correto, por meio de análises profundas e decisões baseadas em dados;
- Inbound: Estratégias para posicionamento orgânico no ambiente virtual. Para isso é necessário estruturar uma estratégia que vá desde a definição de público alvo, passando pela produção de conteúdo até análises estruturais do site e blog. Dentro de Inbound, a agência conta com as seguintes soluções: SEO, Marketing de Conteúdo, CRO, CRM, Social Media, Design e RBIP;
- Tecnologia da Informação: fornecer mais e melhores informações para o processo de tomada de decisão por meio de scripts, programas, implementação de tracking e integrações de dados, otimizando o tempo e focando no que realmente importa: analisar e otimizar estratégias. Dentro da TI, a agência conta com as seguintes soluções: Web Analytics, Web Development e Solution Engineering;
- Negócios: desenvolver novas oportunidades de negócio e relacionamento com atuais clientes e parceiros. O dia a dia da área envolve: Análise e pesquisa de mercado; Prospecção de novas oportunidades; Construção de análises e propostas técnicas; e precificação. O outro braço da área é o time de Marketing, responsável

pela participação de eventos e encontros corporativos; acompanhamento e retenção de clientes e posicionamento de marca.

- Recursos Humanos: dar suporte para aqueles que lidam diretamente com a operação. O RH é dividido em 2 times: Gestão Estratégica de Pessoas e Departamento Pessoal.
- Financeiro: também se configura como uma área de suporte e seu principal objetivo é garantir conformidade em todas as questões jurídico-financeiras da empresa, sendo integrada por seis diferentes braços, sendo eles: Administrativo-Financeiro, Controladoria, Contas a Pagar, Contas a Receber, Jurídico e Help Desk.

Atualmente, a agência conta com mais de 700 funcionários e mais de 110 clientes. E em sua estrutura organizacional é presente as seguintes camadas: presidência, vice-presidência, diretoria, gerência, supervisão, coordenação e operação (com analistas e estrategistas).

4.2. LEVANTAMENTO DE DADOS

Para levantar os dados do estudo, foi realizada uma pesquisa com 7 dos 11 sócios da empresa, sendo 2 gerentes e 5 diretores. E seguindo a ferramenta OCAI, distribuíram 100 pontos, entre os quatro tipos de cultura, para os 6 parâmetros da metodologia. Primeiro, analisando como a agência se comporta hoje em dia, e depois considerando como a agência deveria se comportar daqui 5 anos. Por fim, justificaram brevemente as ponderações para cada um dos seis parâmetros.

Após a rodagem da pesquisa, todos os dados foram consolidados e foram obtidas as seguintes pontuações para cada tipo de cultura:

Tabela 3 – Resultados do OCAI relacionados a cultura de clã

Clã	Atual	Pretendido
CaDo	41,43	40,00
LiOr	25,71	32,86
GeFu	40,71	41,43

CoOr	40,36	42,14
EnEs	37,86	38,57
CrSu	37,14	39,29
Soma	223,21	234,29
Média	37,20	39,05

Fonte: Autoria Própria

Tabela 4 – Resultados do OCAI relacionados a cultura adhocrática

Adhocrática	Atual	Pretendido
CaDo	26,43	30,00
LiOr	25,71	27,14
GeFu	24,29	25,00
CoOr	31,79	31,43
EnEs	29,29	31,43
CrSu	23,57	25,71
Soma	161,07	170,71
Média	26,85	28,45

Fonte: Autoria Própria

Tabela 5 – Resultados do OCAI relacionados a cultura de mercado

Mercado	Atual	Pretendido
CaDo	20,71	18,57
LiOr	24,29	17,86
GeFu	15,00	12,14
CoOr	15,36	12,86
EnEs	18,57	16,43
CrSu	24,29	22,86
Soma	118,21	100,71
Média	19,70	16,79

Fonte: Autoria Própria

Tabela 6 – Resultados do OCAI relacionados a cultura hierárquica

Hierárquica	Atual	Pretendido
CaDo	11,43	11,43
LiOr	24,29	22,14
GeFu	20,00	21,43
CoOr	12,50	13,57
EnEs	14,29	13,57
CrSu	15,00	12,14
Soma	97,50	94,29

Média	16,25	15,71
--------------	--------------	--------------

Fonte: Autoria Própria

4.3. ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, as respostas serão analisadas a fim de obter o perfil cultural atual da empresa junto com seu perfil pretendido, apresentando uma visão geral de como a organização se comporta, e também a visão de cada um dos parâmetros da metodologia, para entender mais profundamente o porquê da composição cultural estar dessa forma.

4.3.1. Perfil Cultural Geral

De forma geral, a organização apresentou um perfil cultural com bastante presença da cultura de clã e também da cultura adhocrática, em contrapartida apresentou pouca presença da cultura hierárquica e também da cultura de mercado.

Tabela 7 – Resultados gerais do OCAI

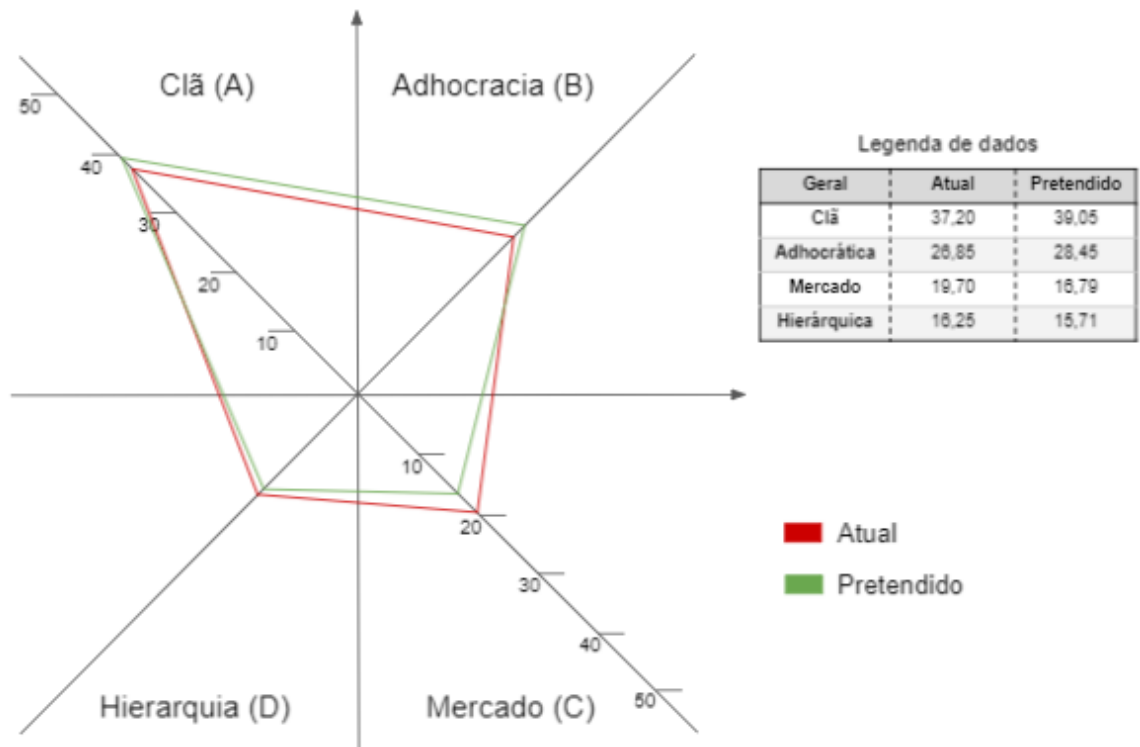
Geral	Atual	Pretendido	Varição
Clã	37,20	39,05	1,85
Adhocrática	26,85	28,45	1,61
Mercado	19,70	16,79	-2,92
Hierárquica	16,25	15,71	-0,54

Fonte: Autoria Própria

De acordo com a tabela 7, pode-se notar que o perfil cultural atual, está bem próximo do perfil pretendido pela empresa, com as maiores divergências nos aspectos de mercado e de clã.

Para se comportar da maneira pretendida, a organização deverá aumentar ainda um pouco mais seu perfil de clã e adhocrático, e por outro lado diminuir a presença da cultura de mercado e hierárquica. Como podemos notar no gráfico 1:

Gráfico 1 – Resultados gerais do OCAI



Fonte: Autoria Própria

Nos tópicos a seguir, será explicado como a cultura se comporta em cada um dos 6 parâmetros do OCAI, para entender onde estão as principais congruências e divergências dos perfis atuais e pretendidos.

4.3.2. Características Dominantes

Considerando as características dominantes dentro da organização, o tipo cultural que mais se destaca, tanto na cultura atual quanto na pretendida, é a de clã e logo em seguida vem a adhocrática. De acordo com a tabela 8:

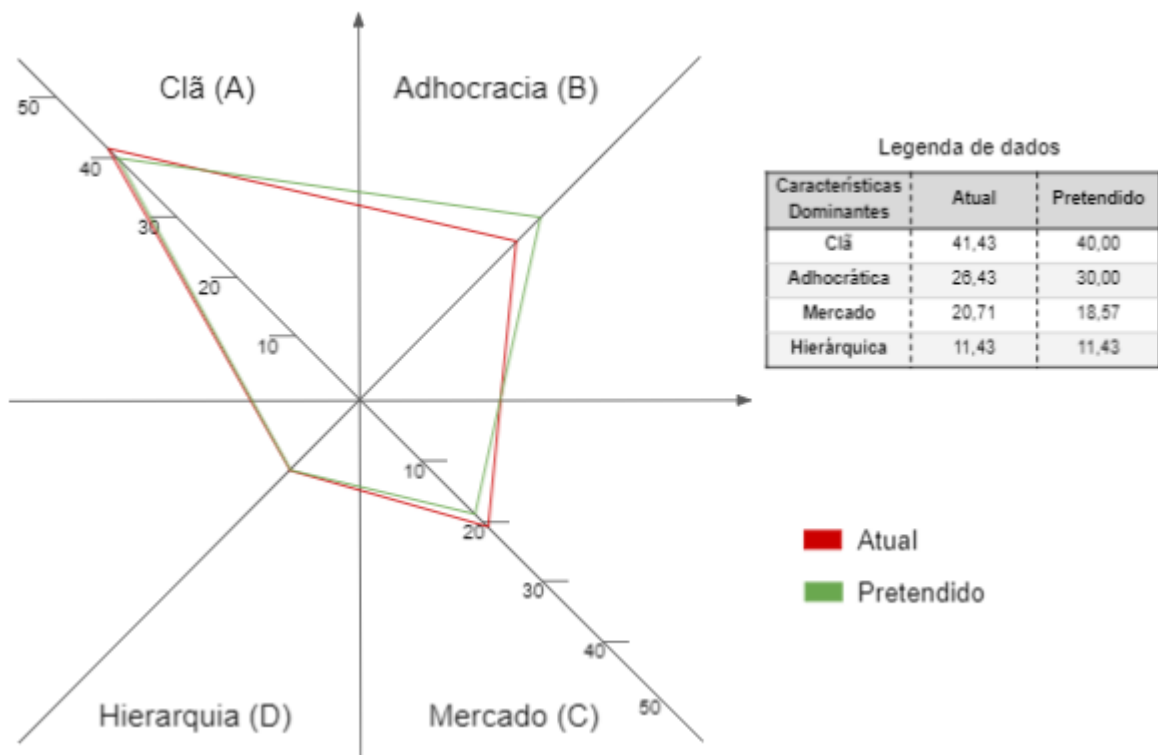
Tabela 8 – Resultados do OCAI relacionados à características dominantes

Características Dominantes		Atual	Pretendido	Varição
A - Clã	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem compartilhar muito quem são.	41,43	40,00	-1,43
B - Adhocracia	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a assumir riscos.	26,43	30,00	3,57
C - Mercado	A organização é muito orientada para resultados. Uma grande preocupação é fazer o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas à conquistas	20,71	18,57	-2,14
D - Hierarquia	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Os procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	11,43	11,43	0,00

Fonte: Autoria Própria

E de forma geral, a empresa não apresenta muita divergência entre o perfil atual e pretendido, necessitando desenvolver um pouco mais aspectos adhocráticos para esse parâmetro e um pouco menos de aspectos de mercado e de clã. Já em relação à cultura hierárquica, a empresa se mostra de forma ideal. Como podemos ver no gráfico 2:

Gráfico 2 – Resultados do OCAI relacionados à características dominantes



Fonte: Autoria Própria

Nas respostas qualitativas da tabela 9, pode-se notar que em geral a empresa se comporta bem perante às características dominantes pretendidas. Foi muito citado o fato da organização ser uma grande família, e que isso é um aspecto muito importante que deve ser mantido mesmo com as dificuldades do crescimento acelerado, para evitar toxicidade e competitividade no ambiente. Pensando nesse crescimento, foi destacado a importância de um maior enfoque nos processos, não necessariamente na quantidade, mas na qualidade e eficiência. Por fim, mesmo sendo um ambiente de muita autonomia, os funcionários ainda não sabem “assumir riscos de forma muito inteligente, as pessoas não ficam confortáveis nos ambientes de grande incerteza e a cultura de inovação ainda precisa ser melhor disseminada.” (Diretor de Inbound).

Tabela 9 – Justificativas relacionadas à características dominantes

Justificativas - Características Dominantes

Acredito que a Raccoon hoje e futuramente, vai continuar mantendo a cultura de permitir e incentivar que as pessoas sejam elas mesmas. Ao mesmo tempo que com o aumento da estrutura e da complexidade as coisas tendem a ficar mais burocráticas	Acredito que o fato de ser um lugar bem aberto, que as pessoas se tratam realmente como família, acaba caindo em alguns pequenos pontos prejudiciais, por exemplo esquecer o prazo de uma tarefa porque sabe que a liderança não vai dar uma advertência. Além disso, acredito que temos alguns processos que poderiam ser flexibilizados e poderíamos dar mais foco e recompensas por bons resultados, para as pessoas serem mais orientadas à conquistas.
Eu sempre vi a Raccoon como essa "grande família" e gosto de espírito e compartilhamento de valores e cultura. Não mudaria. Os processos precisam melhorar mas não ganhar mais espaço.	Acho que já fomos muito mais fortes no ponto de um lugar um pouco mais pessoal. Com o crescimento da empresa, tenho sentido um distanciamento dessa característica, que julgo muito importante e por isso acredito que deva ser um foco aumentar sua relevância e amenizar possíveis competitividades tóxicas.
O foco em resultados é claro e algo que é explicitado inclusive no nosso propósito, porém não acho que isso gera necessariamente uma competitividade entre as pessoas. A empresa dá muita autonomia para as pessoas e, portanto, é um lugar favorável ao intraempreendedorismo. Porém, acredito que não sabemos assumir riscos de forma muito inteligente, as pessoas não ficam confortáveis nos ambientes de grande incerteza e a cultura de inovação ainda precisa ser melhor disseminada.	

Fonte: Autoria Própria

4.3.3. Liderança Organizacional

Analisando a liderança organizacional, a distribuição do perfil atual está bem equilibrada, sem nenhum tipo cultural se destacando. Como pode ser observado na tabela 10:

Tabela 10 – Resultados do OCAI relacionadas à liderança organizacional

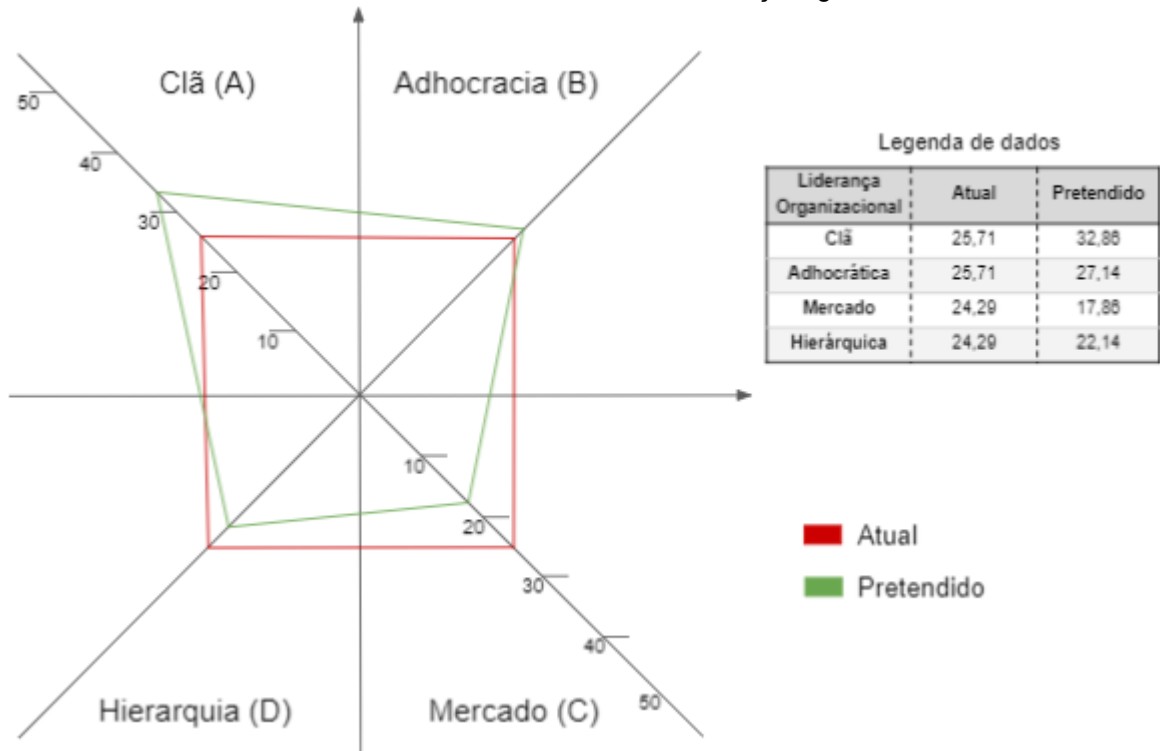
Liderança Organizacional		Atual	Pretendido	Varição
A - Clã	A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de mentoria, facilitação ou nutrição.	25,71	32,86	7,14
B - Adhocracia	A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou tomada de risco.	25,71	27,14	1,43
C - Mercado	A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de senso comum, agressivo e com foco voltado para resultados.	24,29	17,86	-6,43
D - Hierarquia	A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de coordenação, organização ou eficiência de funcionamento.	24,29	22,14	-2,14

Fonte: Autoria Própria

Porém, quando vamos analisar o perfil pretendido pela empresa, seria importante a predominância de alguns tipos culturais sobre outros. Para isso, seria interessante desenvolver, em maior intensidade, mais aspectos de clã, e em menor intensidade, a adhocracia. Em contrapartida, precisa diminuir, em maior intensidade,

a presença da cultura de mercado, e em menor intensidade, a hierárquica. Como podemos identificar no gráfico 3:

Gráfico 3 – Resultados do OCAI relacionados à liderança organizacional



Fonte: Autoria Própria

Considerando as justificativas apresentadas na tabela 11, essa maior divergência entre o perfil cultural atual e pretendido ocorre por conta do crescimento muito acelerado da empresa. E para se adaptar da melhor forma a esse cenário, foi notado na grande maioria das respostas, a necessidade da liderança focar muito em suporte e mentoria, buscando uma maior senioridade em todas as camadas do organograma, para facilitar a inovação e tomada de risco pela liderança. Um outro ponto abordado, foi a questão da gerência ser mais júnior quando comparado ao mercado, o que dificulta o suporte e mentoria, visto que muitas vezes estes não conseguem ser referência em alguns assuntos e em algumas vezes não cumpre 100% com a expectativa que os liderados têm em serem direcionados e orientados.

Tabela 11 – Justificativas relacionadas à liderança organizacional

Justificativas - Liderança Organizacional	
A liderança também cresceu muito rápido no crescimento explosivo da Raccoon e não necessariamente está 100% preparada para todas as questões e maturidade que precisa. Por conta disso é necessário um foco de torná-la cada vez mais orientada a uma postura de suporte e mentoria, ao invés de controle ou outras orientações.	A liderança da Raccoon é muito balanceada nos pontos em questão mas eu gostaria que tivéssemos um foco maior em mentoria e coordenação/organização. Nossos times são complexos e a organização cresceu muito e esse novo momento pede mais atenção aos liderados.
Pra mim a justificativa aqui é simplesmente a experiência profissional da gerência da empresa. Por mais que todos consigam desempenhar seu papel, trazer resultado e cuidar do time, sinto que ainda não conseguimos 100% ser referência em alguns pontos por ainda sermos junior em relação ao mercado e expectativa dos funcionários.	A liderança é hoje muito focada na operação, coordenação e organização. Com a seniorização tanto da base como da liderança, creio que em alguns anos seu papel seja mais focado na mentoria, direção e inovação.

Fonte: Autoria Própria

4.3.4. Gestão de Funcionários

No parâmetro de gestão de funcionários, existe uma predominância da cultura de clã, e com boa presença, mas de forma menos significativa, são observadas as culturas adocrática e hierárquica. Já a cultura de mercado não se mostra tão presente nesse parâmetro, como é observado na tabela 12:

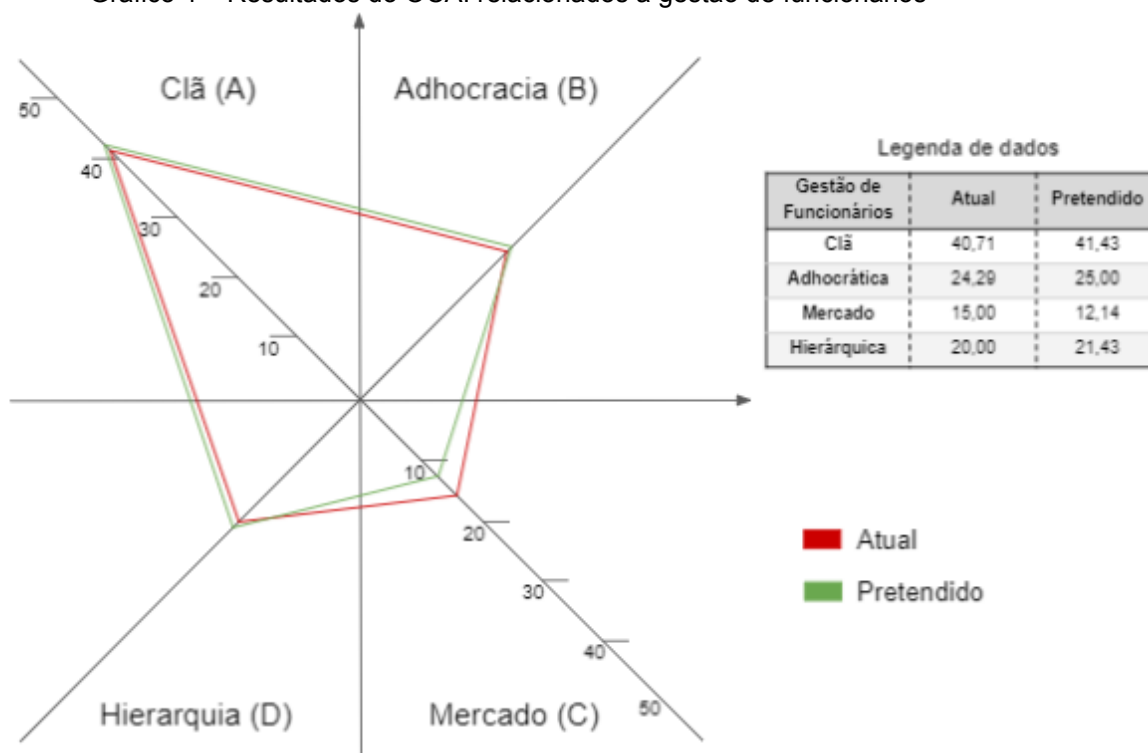
Tabela 12 – Resultados do OCAI relacionadas à gestão de funcionários

Gestão de Funcionários		Atual	Pretendido	Varição
A - Clã	O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação	40,71	41,43	0,71
B - Adhocracia	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela tomada individual de riscos, inovação, liberdade e exclusividade	24,29	25,00	0,71
C - Mercado	O estilo de gestão na organização é caracterizado por uma forte competitividade, altas demandas e conquistas	15,00	12,14	-2,86
D - Hierarquia	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos	20,00	21,43	1,43

Fonte: Autoria Própria

Mesmo estando pouco presente, a maior discrepância está nos aspectos de mercado, na qual a empresa deveria apresentar ainda menos presença. Enquanto que a empresa precisa desenvolver mais aspectos dos outros três tipos de cultura, com maior foco nas questões hierárquicas, como mostra o gráfico 4:

Gráfico 4 – Resultados do OCAI relacionados à gestão de funcionários



Fonte: Autoria Própria

Nas respostas qualitativas, pode-se notar que a gestão de funcionários atual da empresa é muito positiva, sendo destacada a importância do espírito colaborativo que já é evidenciado na agência. O que já é e vai continuar sendo um diferencial para desenvolver ainda mais essa questão, é uma maior integração entre os serviços de diferentes áreas. Considerando outros pontos levantados e pensando em desenvolver mais os aspectos hierárquicos, principalmente neste período de crescimento, vai ser necessário um enfoque em planejamentos mais concretos de médio e longo prazo, além de olhar mais para os clientes, para “firmar um pouco mais os relacionamentos, para dar mais segurança e estabilidade e consequentemente aumentar a retenção” (gerente de marketing). E combinando o melhor relacionamento com os clientes, a maior segurança e o crescimento de novas oportunidades para os funcionários, naturalmente vai diminuir os aspectos da cultura de mercado que geram forte competitividade e altas demandas e conquistas.

Tabela 13 – Justificativas relacionadas à gestão de funcionários

Justificativas - Gestão de Funcionários	
Semelhante às respostas anteriores, acredito que um universo mais colaborativo e humano seja um foco essencial em todos os âmbitos.	Gosto de proporção atual e acredito que precisamos mantê-la.
Sinto que precisamos firmar um pouco mais os relacionamentos, para dar mais segurança e estabilidade e conseqüentemente aumentar a retenção. Mas gosto bastante do espírito colaborativo que temos.	A medida que a empresa cresce, será necessário criar mais processos e ter planejamentos mais concretos a médio e longo prazo. O trabalho em equipe e a integração de serviços continua sendo um diferencial para ser ágil e estratégico com os clientes.

Fonte: Autoria Própria

4.3.5. Cola de Organização

Seguindo o mesmo comportamento da maioria dos outros parâmetros, a cola de organização é muito orientada pela cultura de clã, e logo depois pela adhocracia. Apresentando também bem pouca presença da cultura de mercado, e menos ainda de hierarquia. Como é evidenciado na tabela 14:

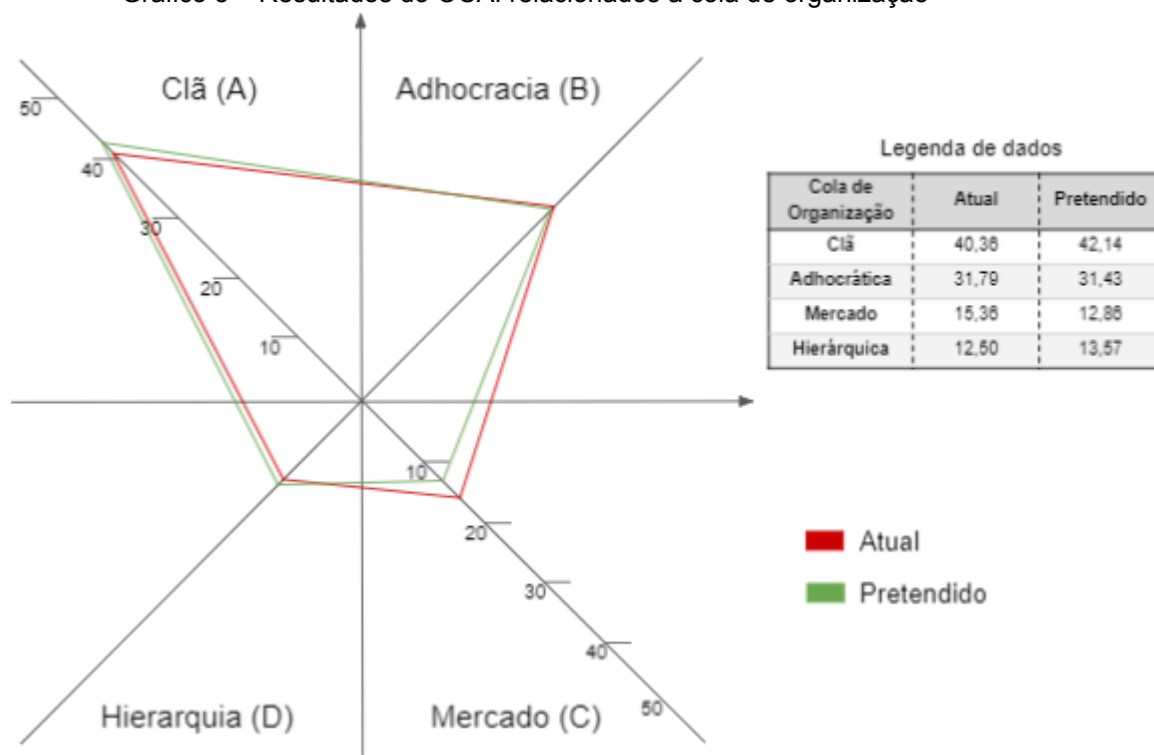
Tabela 14 – Resultados do OCAI relacionadas à cola de organização

Cola de Organização		Atual	Pretendido	Varição
A - Clã	A cola que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua. O compromisso com esta organização é alto	40,36	42,14	1,79
B - Adhocracia	A cola que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda	31,79	31,43	-0,36
C - Mercado	A cola que mantém a organização unida é a ênfase na conquista e cumprimento de metas	15,36	12,86	-2,50
D - Hierarquia	A cola que mantém a organização unida são as regras e políticas formais. Manter a organização em bom funcionamento é importante	12,50	13,57	1,07

Fonte: Autoria Própria

Com exceção dos aspectos relacionados à adhocracia, a empresa possui divergências entre o atual e o pretendido em todos os tipos de cultura. Sendo ideal apresentar mais aspectos de clã e hierárquicos, e menos relacionados à cultura de mercado. Como mostra o gráfico 5:

Gráfico 5 – Resultados do OCAI relacionados à cola de organização



Fonte: Autoria Própria

Nas justificativas das respostas, os sócios pontuaram a importância de todos os aspectos de cada tipo de cultura serem importantes para a organização, mas os princípios mais fundamentais de todos seriam o respeito e confiança mútua, e dentro disso, o maior desafio seria aproximar a liderança com a base da empresa, que foi se distanciando cada vez mais conforme a organização foi crescendo. E pensando em uma gestão no futuro, com a empresa crescendo constantemente, é necessário um planejamento mais sólido e uma gestão por indicadores eficiente, o que direcionaria à organização ao bom funcionamento, trazendo um pouco mais da visão de hierarquia. Um outro ponto interessante levantado na resposta do diretor comercial, foi o destaque das metas e objetivos como fatores relevantes para a cola da organização, o que mesmo sendo divergente das outras respostas, faz muito sentido para o contexto particular do time comercial.

Tabela 15 – Justificativas relacionadas à cola de organização

Justificativas - Cola de Organização

A confiança e o respeito são peças chave da nossa cultura e dos nossos valores. O planejamento mais sólido e a gestão por indicadores devem ser aspectos importantes para a gestão no futuro.	A cola pra mim, sempre vai ser a cultura. Dentre os pontos comentados, devido ao meu contexto de vendas, acredito que a parte de metas e objetivos é bem relevante.
Apesar de todos pontos serem importantes, pra mim o que mantém a organização forte é o respeito, a colaboração, o compromisso e o desenvolvimento e concordo com isso.	Gostaria de trazer mais foco para a confiança mútua pois perdemos um pouco com o crescimento e distância da liderança com a base da empresa.

Fonte: Aatoria Própria

4.3.6. Ênfases Estratégicas

Analisando as ênfases estratégicas da empresa, novamente existe uma predominância de comportamentos de clã, e também uma presença significativa de adhocracia. Pode-se notar também as culturas de mercado e hierárquica menos presente, como vemos na tabela 16:

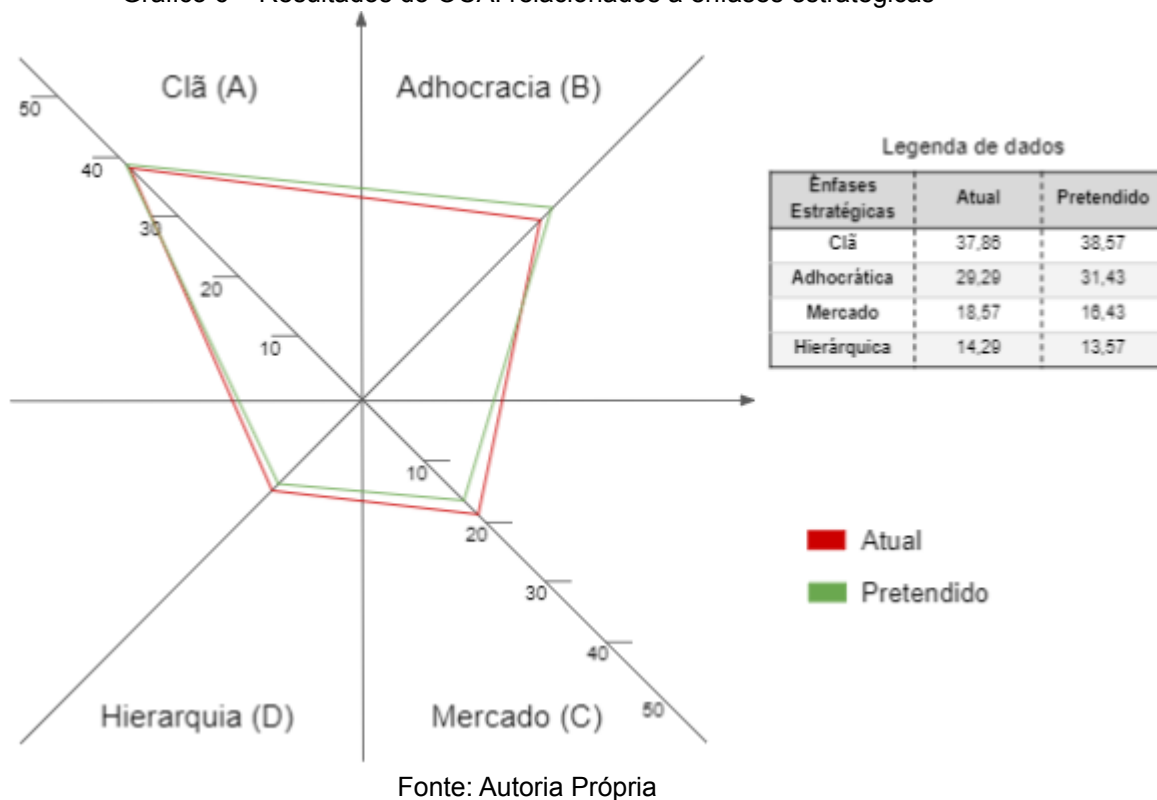
Tabela 16 – Resultados do OCAI relacionadas à ênfases estratégicas

Ênfases Estratégicas		Atual	Pretendido	Varição
A - Clã	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação persistem	37,86	38,57	0,71
B - Adhocracia	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e prospectar oportunidades são valorizadas	29,29	31,43	2,14
C - Mercado	A organização enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir alvos ambiciosos e vencer no mercado são dominantes	18,57	16,43	-2,14
D - Hierarquia	A organização enfatiza a permanência e estabilidade. Eficiência, controle e bom funcionamento são importantes	14,29	13,57	-0,71

Fonte: Aatoria Própria

Mesmo com a predominância da cultura de clã e adhocrática, a agência precisa focar em iniciativas para desenvolver ainda mais aspectos desses tipos de cultura, com maior foco em aumentar a adhocracia. Por outro lado, é necessário diminuir ainda mais o perfil de mercado e hierárquico, com maior foco em diminuir a presença de aspectos de mercado. Essa discrepância pode ser observada no gráfico 6:

Gráfico 6 – Resultados do OCAI relacionados à ênfases estratégicas



Pelas respostas qualitativas, pode-se observar que as pessoas são os principais recursos da agência, e para isso a principal ênfase deve ser o desenvolvimento humano. De acordo com o diretor de inbound, esse foco de pessoas reflete positivamente na qualidade do serviço, como se pode observar quando ele cita que “nosso planejamento estratégico é mais focado em ter o melhor serviço disponível no mercado do que obter a maior eficiência de custo. Para isso, é essencial investir no desenvolvimento das pessoas e no nivelamento da qualidade de serviço” (diretor de inbound). Uma outra ênfase citada, é no crescimento constante do negócio para criação de novas oportunidades de carreira, o que casado com uma boa estratégia de desenvolvimento humano forma um ciclo. E por fim, mesmo sem a cultura hierárquica ter tanto destaque nas respostas quantitativas, foi citado a importância de um enfoque em estabilidade, pensando na retenção dos funcionários, que serão recursos chave para os próximos desafios da organização.

Tabela 17 – Justificativas relacionadas à ênfases estratégicas

Justificativas - Ênfases Estratégicas	
Acredito que precisamos melhorar um pouco a estabilidade para aumentar retenção e o restante se manter forte, principalmente pensando no que vem pela frente.	Nosso modelo de negócios é muito baseado no desenvolvimento humano e no crescimento constante do negócio para criação de oportunidades de carreira. Ainda acredito que esse é o caminho.
Nosso planejamento estratégico é mais focado em ter o melhor serviço disponível no mercado do que obter a maior eficiência de custo. Para isso, é essencial investir no desenvolvimento das pessoas e no nivelamento da qualidade de serviço.	

Fonte: Aatoria Própria

4.3.7. Critérios De Sucesso

Por fim, o último parâmetro analisado foi o de critérios de sucesso. No qual a cultura mais presente também é a de clã, mas diferentemente da maioria dos outros parâmetros analisados, o segundo tipo cultural mais existente é o de mercado, com uma presença um pouco mais representativa do que o tipo adocrático. Já em relação ao tipo hierárquico, a empresa apresenta poucos aspectos presentes, como mostra a tabela 18:

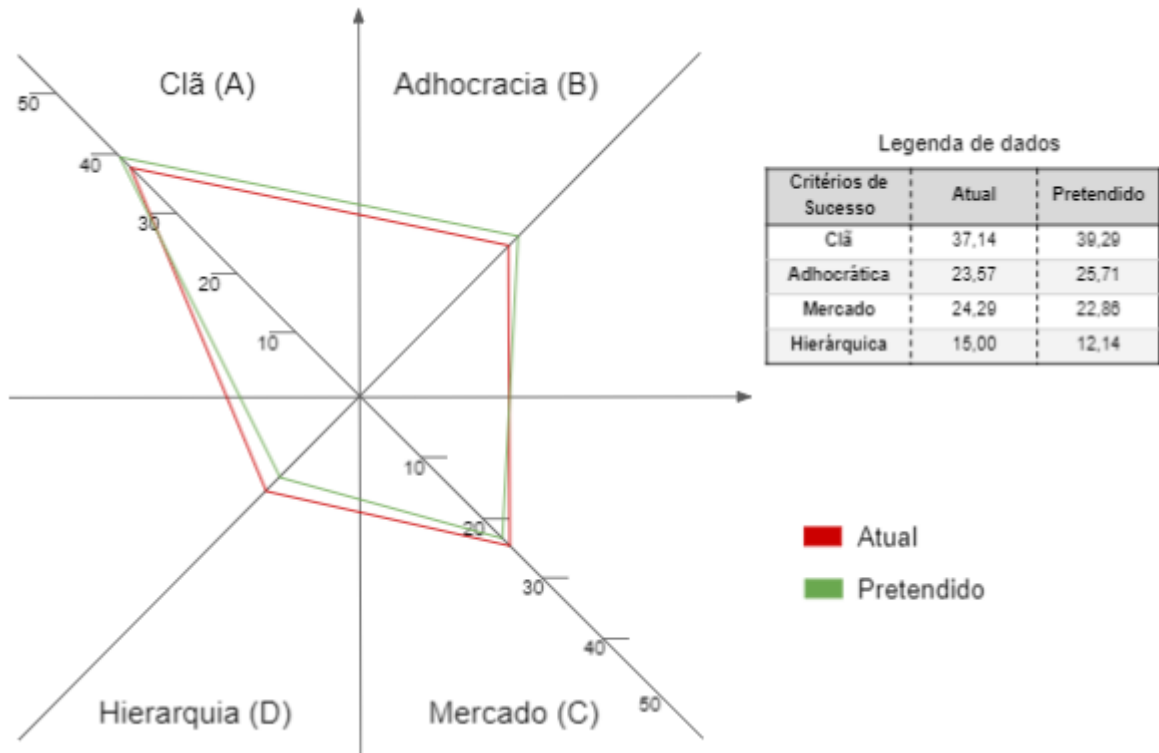
Tabela 18 – Resultados do OCAI relacionadas à critérios de sucesso

Critérios de Sucesso		Atual	Pretendido	Varição
A - Clã	A organização define o sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos funcionários e preocupação com as pessoas	37,14	39,29	2,14
B - Adhocracia	A organização define o sucesso com base em ter os produtos mais exclusivos ou mais novos. É líder de produto e inovadora	23,57	25,71	2,14
C - Mercado	A organização define o sucesso com base na vitória no mercado e na superação da concorrência. A liderança competitiva do mercado é a chave	24,29	22,86	-1,43
D - Hierarquia	A organização define o sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, programação tranquila e produção de baixo custo são essenciais.	15,00	12,14	-2,86

Fonte: Aatoria Própria

Analisando as principais discrepâncias entre o perfil atual e pretendido, o principal enfoque deve ser a diminuição ainda maior dos aspectos hierárquicos e de mercado. Em paralelo, a empresa deve aumentar a presença de comportamentos de clã e adocráticos, para dessa forma conforme mostra o gráfico 7:

Gráfico 7 – Resultados do OCAI relacionados à critérios de sucesso



Fonte: Autoria Própria

Considerando as justificativas da tabela 19, e pensando em desenvolver mais aspectos de cultura adhocrática, o gerente de marketing levanta a visão empreendedora como um dos principais critérios de sucesso quando cita que “vamos buscar mais inovação e termos mais entregas personalizadas e novas para clientes” (Gerente de Marketing). Por fim, foi citado novamente pelo diretor de inbound que o “trabalho em equipe e a integração de serviços continua sendo um diferencial para ser ágil e estratégico com os clientes”. (Diretor de Inbound).

Tabela 19 – Justificativas relacionadas à critérios de sucesso

Justificativas - Critérios de Sucesso	
Acredito que vamos buscar mais inovação e termos mais entregas personalizadas e novas para clientes.	Não mudaria a distribuição aqui. Nosso sucesso depende das pessoas e do desenvolvimento delas.

A medida que a empresa cresce, será necessário criar mais processos e ter planejamentos mais concretos a médio e longo prazo. O trabalho em equipe e a integração de serviços continua sendo um diferencial para ser ágil e estratégico com os clientes.

Fonte: Autoria Própria

5. CONCLUSÕES

O objetivo inicial do trabalho era realizar um estudo de caso, aplicando a ferramenta OCAI em uma agência do segmento de serviços, para diagnosticar o perfil cultural atual, e pretendido para daqui 5 anos, de acordo com os tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn. Foi feita a revisão bibliográfica da tese, a explicação teórica da metodologia, e então, a partir desses conceitos teóricos foi realizado o estudo de caso.

O trabalho foi satisfatório, pois foi possível realizar o diagnóstico e identificar esses perfis culturais de forma quantitativa, de acordo com a metodologia. As respostas qualitativas também foram muito pertinentes, justificando muito bem os resultados numéricos.

Além disso, foi possível identificar como cada um dos parâmetros se comportam dentro de cada tipo de cultura, e como isso compõe a cultura geral da organização. Possibilitando explicitar quais tipos geram um maior distanciamento da cultura atual para a pretendida, facilitando a compreensão do que precisa ser feito, mais especificamente, para se aproximar cada vez mais desse perfil ideal de cultura.

Essa melhor visão e entendimento do ambiente da empresa estudada no trabalho pode ser usada para mudanças dentro dela. A partir dos tipos culturais que foram identificados na prática, pode ser avaliado em quais aspectos a cultura da organização não está de acordo com o esperado (pela alta gerência) e ideal para ela, e então propor iniciativas para tentar modificar essa cultura.

De forma geral, o estudo ampliou muito o conhecimento do autor sobre a organização. Explicitando, em um diagnóstico mais concreto, diversas percepções

que parecem claras depois do estudo, mas que antes ficava em um plano muito abstrato e disperso.

Fica como proposta, expandir esse estudo dentro da organização, coletando informações das camadas mais baixas da empresa. A fim de confrontar os resultados e entender se a visão da alta gerência está alinhada com a visão da camada mais operacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R. L. (1982). **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. Rev. ed ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. (The Jossey-Bass business & management series).

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto; **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações- São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. (2006). **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Readin: Addison-Wesley, 1982.

HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks, Calif. Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G. H. **National culture**. 2016. Disponível em <<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>>. Acesso em 25 de março de 2018.

HREBINIAK, L. G. (2006). **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

SANTOS, José Luiz. **O que é cultura**. 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 1987

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 2000.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3ª ed. San Francisco, California: Jossey-Bass. 2004.