

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**A PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA  
COMPARAÇÃO ENTRE TRABALHADORES DE EMPRESAS  
PÚBLICAS E PRIVADAS DOS SETORES DE SERVIÇO E DE  
MANUFATURA**

**ANTERO AGUIAR PERES**

**2008**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**A PERCEÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA  
COMPARAÇÃO ENTRE TRABALHADORES DE EMPRESAS  
PÚBLICAS E PRIVADAS DOS SETORES DE SERVIÇO E DE  
MANUFATURA**

**ANTERO AGUIAR PERES**

*Sob a Orientação do Professor*  
**Marcos Aguiar de Souza**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências, no Curso de Pós-Graduação, Área de Concentração em Gestão e Estratégia em Negócio.

Seropédica, RJ  
Agosto de 2008

658

P428p

T

Peres, Antero Aguiar, 1983-

A percepção da cultura organizacional:  
uma comparação entre trabalhadores de  
empresas públicas e privadas dos setores de  
serviço e de manufatura / Antero Aguiar  
Peres - 2008.

52. : il.

Orientador: Marcos Aguiar de Souza.

Dissertação (mestrado) - Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de  
Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em  
Negócios.

Bibliografia: f. 32-36

1. Administração de empresas - Teses.  
2. Cultura organizacional - Teses. 3.  
Empresa pública - Empregados - Teses. I.  
Souza, Marcos Aguiar de, 1965-. II.  
Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão  
e Estratégia em Negócios. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**ANTERO AGUIAR PERES**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Marcos Aguiar de Souza. Dr. UFRRJ  
(Orientador)

---

Antônio Martinez Fandiño Dr. UFRRJ

---

Maria Cristina Ferreira. Dr. UNIVERSO

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Orlando e Rosiléa, pelo incentivo incondicional,  
À minha amada esposa, Simone, pelo apoio e carinho,  
Ao meu filho, João Vitor, pelo incentivo em alcançar meu objetivo.  
Desculpem as horas roubadas de nosso convívio,  
pelo tempo dedicado ao estudo e obrigado  
pela paciência e confiança.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, que me iluminou durante todo este percurso e que me ajudou a vencer mais este desafio na minha vida.

Aos meus pais e à minha esposa, que me deram todo o apoio necessário para que este sonho se concretizasse. Sem a ajuda deles, nada disso poderia ser possível. Obrigado não só nesta etapa, mas em todas as etapas da minha vida acadêmica.

Agradeço aos meus parentes, amigos e todos que contribuíram para que este trabalho pudesse ser realizado.

Ao professor Marcos Aguiar de Souza, que tem acompanhado todo esse trabalho desde o início.

Aos entrevistados, por acreditarem no estudo e colaborarem de modo decisivo para a sua realização.

## RESUMO

PERES, Antero Aguiar. **A percepção da cultura organizacional por trabalhadores: uma comparação entre empresas públicas e privadas dos setores de serviço e de manufatura.** 2008. 52 p. Dissertação (Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Administração, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2008.

Este estudo tem como objetivo investigar as diferenças na cultura organizacional entre empresas públicas e privadas nos setores de serviço e manufatura, bem como dar destaque a algumas características que têm sido apontadas como típicas de organizações públicas, de modo a permitir a distinção entre empresas públicas e privadas. Entretanto, tal esforço não deve ser considerado como um interesse de criticar a empresa pública, como tanto tem sido identificado na literatura. O estudo está estruturado em dez hipóteses a partir de resultados de pesquisas de estudiosos da área. Adotou-se como instrumento de pesquisa uma escala brasileira, já validada, para medir os valores e as práticas organizacionais inseridas na cultura organizacional. Os dados foram analisados no SPSS utilizando o Teste t de Student e o Coeficiente de Correlação Linear de Pearson, permitindo testar as hipóteses do estudo. Os resultados revelaram haver diferenças significativas entre empresas públicas e privadas em relação à adoção de valores e práticas da cultura organizacional. Ao contrário dos resultados encontrados entre empresas dos setores de manufatura e serviço, que não apresentaram diferenças quanto à cultura organizacional. Concluo que há diferenças significativas na cultura organizacional entre empresas públicas e privadas, que indicam a necessidade de atenção por parte dos gestores dessas organizações. Assim, nesta comparação, três aspectos merecem destaque: a prática de integração externa, as práticas de recompensa e treinamento e o profissionalismo competitivo e individualista.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Empresa pública; Empresa privada;

## ABSTRACT

PERES, Antero Aguiar. **The perception of organizational culture by workers: a comparison between public and private enterprise of the sectors of the service and manufacturing.** 2008. 52 p. Dissertation (Master Science in Management and Strategy in Business). Institute for Social and Human Sciences, Department of Administration, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2008.

This study aims to investigate the differences in organizational culture between public and private enterprises in the manufacturing and service sectors as well as to highlight some features that have been identified as typical of public organizations, to enable the distinction between public enterprises and private. However, this effort should not be regarded as an interest to criticize the enterprise public, as both have been identified in the literature. The study is structured in ten chances from the results of research of scholars in the area. Was used as a tool to search a wide Brazilian, already validated, to measure the values and organizational practices embedded in organizational culture. The data were analyzed using SPSS in the Student's t-test and linear correlation coefficient of Pearson, allowing the testing of hypotheses of the study. The results revealed significant differences between public and private enterprise regarding the adoption of values and practices of organizational culture. Unlike the results between enterprises of the sectors of manufacturing and service, with no differences in organizational culture. I conclude that there are significant differences in organizational culture between public and private enterprises, which indicate the need for attention by the managers of these organizations. Thus, in comparison, three issues deserve attention: the practice of integrating foreign, practices of training and professionalism and reward competitive and individualistic.

**Key words:** Organizational culture; Public enterprise; Private enterprise;



## LISTA DE TABELAS

1. PIB Brasileiro de 2007 .....	15
2. Tipificação da amostra .....	20
3. Comparação entre empresas públicas e privadas em relação à variável de práticas de integração externa .....	24
4. Correlação entre as variáveis para a amostra total .....	25
5. Comparação entre empresas públicas e privadas em relação à variável de práticas de recompensa e treinamento .....	26
6. Comparação entre empresas públicas e privadas em relação à variável de valores de profissionalismo cooperativo .....	27
7. Comparação entre empresas públicas e privadas em relação à variável de valores de profissionalismo competitivo e individualista .....	27
8. Comparação entre empresas de manufatura e de serviço em relação à variável de valores de profissionalismo competitivo e individualista .....	28
9. Comparação entre empresas de manufatura e de serviço em relação a práticas de relacionamento interpessoal .....	29

## LISTA DE QUADROS

1. A evolução das concepções do trabalho .....	4
2. Mapa das variáveis .....	22

## **LISTA DE FIGURAS**

1. Estrutura da cultura organizacional .....	5
----------------------------------------------	---

## **LISTA DE ABREVIACOES**

VPC	Profissionalismo cooperativo;
VPI	Profissionalismo competitivo e individualista;
VSB	Satisfação e bem-estar;
PIE	Práticas de integração externa;
PRT	Práticas de recompensa e treinamento;
PRI	Práticas de relacionamento interpessoal;

# SUMÁRIO

	Pág.
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Formulação do problema .....	2
1.2 Objetivos .....	2
1.2.1 Objetivo geral .....	2
1.2.2 Objetivos específicos .....	2
1.3 Questão de pesquisa .....	2
1.4 Limitações do estudo .....	2
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
2.1 As concepções do trabalho .....	3
2.2 Cultura organizacional .....	5
2.2.1 Diferenciação da cultura organizacional nas empresas públicas e privadas .....	6
2.2.2 Diferenciação da cultura organizacional nas empresas de serviço e de manufatura .....	15
2.2.3 Gênero e cultura organizacional .....	16
2.2.4 Família e cultura organizacional .....	18
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>20</b>
3.1 Amostra .....	20
3.2 Instrumento de pesquisa .....	20
3.2.1 Questionário sócio-demográfico .....	20
3.2.2 Escala de cultura organizacional .....	20
3.3 Hipóteses .....	21
3.4 Variáveis de Estudo .....	22
3.4.1 Valores Organizacionais da cultura organizacional .....	22
3.4.1.1 Profissionalismo cooperativo (VPC) .....	22
3.4.1.2 Profissionalismo competitivo e individualista (VPI) .....	22
3.4.1.3 Satisfação e bem-estar dos empregados (VSB) .....	23
3.4.2 Práticas Organizacionais da cultura organizacional .....	23
3.4.2.1 Práticas de integração externa (PIE) .....	23
3.4.2.2 Práticas de recompensa e treinamento (PRT) .....	23
3.4.2.3 Práticas de relacionamento interpessoal (PRI) .....	23
3.5 Procedimentos .....	23
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>24</b>
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>30</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>37</b>
A – Questionário sócio-demográfico .....	37
B – Escala de cultura organizacional .....	38

# 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo passou por várias transformações, nos âmbitos econômico, político, social e humano, destacando o papel fundamental que as organizações ganharam na vida das pessoas e na sociedade. Ao longo deste processo de transformação, o trabalho foi se fragmentando nas organizações em cargos e atividades isoladas e foi mudando o seu sentido (Sievers, 1998).

O crescente grau de importância das organizações tanto na vida dos trabalhadores, como na sociedade, de uma maneira geral, tem levado a investigações de diferentes aspectos na relação empresa x trabalhador x sociedade. É nesse sentido que se pode destacar o crescimento da área de comportamento organizacional, na busca de variáveis capazes de explicar o comportamento de indivíduos e grupos nas organizações, bem como as variáveis que servirão de base para discussão de possíveis diferenças entre eles identificadas.

Dentre as diversas variáveis consideradas em estudo sobre comportamento organizacional, merece destaque, para fins do presente estudo, a cultura organizacional, uma vez que é interesse de toda organização que exista uma congruência entre aspectos macro (organização) e micro (indivíduo), tendo em vista as conseqüências positivas para o desempenho da organização.

Ao se referir à cultura, de um modo geral Pires e Macedo (2006) a consideram como algo que vai além de um conjunto de regras, uma vez que permite compreender as ações humanas inseridas dentro de um padrão coletivo que dá aos indivíduos e grupos uma maneira própria de perceber a realidade, tendo conseqüências bastante profundas na sua forma de pensar, sentir e agir. Além disso, é a partir da cultura que um determinado grupo constrói significados que serão por eles partilhados e transmitidos para as próximas gerações. Seguindo o mesmo raciocínio, a cultura organizacional irá influenciar o conjunto de dinâmicas que ocorrem dentro de uma organização.

Os estudos sobre cultura organizacional surgiram de forma massiva na década de 1980 e se popularizaram com muita rapidez. Outros temas foram relacionados ao debate organizacional nos últimos anos, mas a cultura organizacional continua tendo a sua importância reconhecida, e seu estudo renovou-se pelas novas formas de gestão de pessoas, pelos novos formatos organizacionais, pela maior internacionalização das empresas, pela busca de sustentabilidade, pela construção de um ambiente diverso e de relações de trabalho (Freitas, 2007).

O termo “cultura” foi incorporado à literatura organizacional na década de setenta, por Pettigrew (1979), através de expressões como “cultura corporativa”. Ao longo dos anos, os pesquisadores foram explorando a influência dela nas organizações e na vida das pessoas.

É nesse sentido que o presente estudo tem como objetivo verificar as diferenças existentes na cultura organizacional entre empresas públicas e privadas. Acredita-se que os resultados encontrados nesta pesquisa poderão contribuir para que as empresas tomem decisões, levando em consideração variáveis que possam afetar positivamente o desempenho e aumento da qualidade de vida, comprometimento, produtividade e bem-estar dos colaboradores.

No presente capítulo, estão a formulação do problema, os objetivos, as hipóteses e as questões de pesquisas, a definição das variáveis e a limitação do estudo.

O capítulo II refere-se à revisão da literatura, apresentando conceitos e definições sobre a cultura organizacional e alguns estudos empíricos.

O capítulo III apresenta a metodologia de pesquisa do presente estudo como amostra, instrumento de pesquisa e procedimentos.

No capítulo IV está estruturada a análise dos dados coletados com a pesquisa de campo.

No capítulo V estão as conclusões e recomendações do presente estudo.

E, por fim, no capítulo VI estão incluídas as referências bibliográficas utilizadas no presente estudo.

## **1.1 Formulação do problema**

Existem diferenças na cultura organizacional entre empresas públicas e privadas dos setores de manufatura e de serviço?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral do presente estudo consiste em investigar as diferenças na cultura organizacional entre empresas públicas e privadas nos setores de serviço e manufatura.

### **1.2.2 Objetivo específico**

Os objetivos específicos do presente estudo são os seguintes:

- Verificar como os trabalhadores percebem a cultura organizacional nas empresas privadas e públicas.
- Identificar como os trabalhadores percebem a cultura organizacional nas empresas do setor de serviço e de manufatura.

## **1.3 Questão de pesquisa**

Existem diferenças significativas entre a cultura organizacional de empresas diferenciadas pelo tipo (público ou privado) e do setor (de manufatura ou de serviços).

## **1.4 Limitações do Estudo**

A limitação do presente estudo refere-se à não-aplicação da pesquisa dentro de uma empresa, devido à não-autorização dos responsáveis. Em consequência, os dados foram coletados em trabalhadores de diversas empresas. Assim, fica impossibilitada a análise da cultura organizacional utilizando outros indicadores (obtidos a partir de observação e análise de registros e normas, por exemplo) com o objetivo de comparar como a mesma é percebida pelos trabalhadores e como ela é praticada pela organização.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 As concepções do trabalho

Taylor (1970) foi um dos pesquisadores a tratar da temática do ambiente de trabalho de maneira científica, como propôs em seu famoso discurso diante da Suprema Corte Americana, publicado com o título de “Princípios da Administração Científica”.

Historicamente o trabalho vem sendo concebido como um fator de sobrevivência, cujo foco era satisfazer as necessidades básicas, contribuindo assim para a manutenção da vida e a felicidade do ser humano e de sua família. É assim que o ser humano busca atender às suas diferentes necessidades através do trabalho, que lhe proporciona os meios para satisfazer seus objetivos além da atividade profissional.

No entanto, a massificação das atividades profissionais no mundo moderno tem dificultado aos trabalhadores atenderem às suas necessidades e objetivos principais através do trabalho, pelo que se convencionou dizer que houve uma perda do sentido do trabalho.

Para Borges (1999), o trabalho é uma atividade complexa de difícil definição e conceituação pela variedade de objetos, eventos e situações que engloba.

Em outra concepção, Kovács (2002) destaca que o trabalho é a atividade central que estrutura a vida dos indivíduos e da sociedade em geral, pois o trabalho é um meio de integração social e não apenas um meio de geração de riqueza.

Para Cattani (2000), trabalhar significa viver. Assim, o indivíduo sai do discurso e da representação e se confronta com o mundo. Ele produz e cria, realiza seus momentos de vida, assegura para si e para os seus, recursos que dão acesso ao bem material e ao patrimônio cultural. Sem trabalho, a vida diária do indivíduo é marcada pela imobilidade.

Por ser de natureza ampla e complexa, o trabalho tem sido amplamente influenciado pela cultura e pelo momento histórico de diferentes sociedades. Assim, os conceitos foram se desenvolvendo, conforme ilustrado no Quadro 1.



Quadro 1 – A evolução das concepções do trabalho

<b>A evolução das concepções do trabalho</b>	
<b>Final dos anos 80 até hoje</b>	O trabalho perdeu a centralidade, passando a ter uma significação estética, com o foco nos objetivos da sociedade do consumo. (Bauman, 2000)
<b>1970</b>	O trabalho passou a ser compreendido como atividade em que a humanidade estava envolvida por seu destino e natureza. (Enriquez, 1999)
<b>1950</b>	Com o surgimento da grande empresa, para os empreendedores, o trabalho passou a ser fundamental para a manutenção do sistema produtivo. (Enriquez, 1999)
<b>Século XIX</b>	O trabalho, na era industrial, passou a ser extremamente valorizado, tornando-se símbolo da possibilidade do homem de transformar a natureza, as coisas e a sociedade. (Enriquez, 1999).
<b>1770</b>	O trabalho passou a ser percebido com um esforço físico ou intelectual direcionado para algum fim. O trabalho tornou-se uma das categorias capazes de distinguir o ser humano dos animais. (Albornoz, 1994)
<b>Início da humanidade</b>	O trabalho era tido como aquilo que torturava e estava ligado às necessidades básicas, não valorizava nem a tarefa nem o indivíduo. (Enriquez, 1999)

Fonte: Adaptado de Albornoz (1994), Enriquez (1999) e Bauman (2000)

Para discutir sobre as diferentes definições de trabalho, Morin (2001) apresenta uma pesquisa do grupo MOW (Meaning of Work, 1987) intitulada *The meaning of work*, na qual são mapeados seis padrões de definições de trabalho:

- Padrão A: o trabalho é algo que acrescenta valor a qualquer coisa;
- Padrão B: há um sentimento de vinculação ao realizar o trabalho;
- Padrão C: outros se beneficiam com este trabalho;
- Padrão D: alguém determina o que fazer, não é agradável;
- Padrão E: o trabalho é mental e fisicamente exigente;
- Padrão F: o trabalho tem um horário determinado para a sua realização; faz parte das tarefas do indivíduo; e, recebe-se alguma compensação financeira para atendê-lo.

Os padrões A, B e C mostram uma concepção positiva em relação ao trabalho, evidenciando sua contribuição para a construção de algo, a sua importância para a vida dos indivíduos e seu papel social.

Os padrões D e E enfatizam as visões negativas do trabalho, visto como uma atividade desagradável, tanto física como mentalmente, obrigado a ser realizado para os indivíduos ganharem a vida. Já o padrão F mostra uma concepção neutra, cujo trabalho é toda tarefa que é executada e recompensada.

## 2.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional, para Pettigrew (1979 apud FERREIRA, 2002), constitui um sistema de significados compartilhados e aceitos por um grupo, em certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta para as pessoas as suas próprias situações”.

Para Santos (1990), a cultura organizacional se destaca dentro das organizações, à medida que influencia o comportamento dos indivíduos, nos seus padrões e nos seus valores, uma vez que passam a maior parte do tempo se dedicando às organizações, para onde transportam, além de seus conhecimentos técnicos, suas características de personalidade.

De acordo com Schein (1992, p.12), um dos autores mais citados na literatura especializada, a cultura organizacional deve ser compreendida como

*“um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.*

Hofstede *et alii* (1990) destaca que a cultura organizacional relaciona-se com a história e tradição da organização, sendo relacionada com valores, crenças, conhecimentos e outros aspectos mais profundos da vida do indivíduo. Para o autor, a cultura organizacional é difícil de decifrar e explicar, porém pode ser percebida e interpretada. Além disso, é por natureza coletiva, compartilhada e ideacional.

O modelo teórico concebido por Hofstede *et alii* (1990), conforme a Figura 1, pressupõe que a cultura é composta de quatro elementos, que se diferem em termos de sua visibilidade para o observador.

Figura 1 – Estrutura da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Hofstede et al, 1990.

Na camada mais externa estão os símbolos, que compreendem as palavras, gestos e objetos que têm significado especial dentro da organização. Os heróis são as personagens vivas ou mortas, reais ou imaginárias, revestidas de prestígio na cultura, que servem de exemplo de comportamento para as pessoas. Os rituais são as atividades coletivas, supérfluas do ponto de vista técnico, mas socialmente indispensáveis. Os símbolos, heróis e rituais constituem as práticas da organização e seu significado cultural está associado ao modo pelo qual são percebidos por todos que dela fazem parte. E, por fim, o núcleo da cultura é formado pelos valores, ligados aos sentimentos raramente discutíveis, quase sempre inconsistentes e, por isso mesmo, não diretamente observáveis, mas revelados através de comportamentos emitidos.

Calori *et alii* (1991), argumenta que a cultura de uma organização aflora a partir de pressupostos básicos, valores, normas de comportamento e de suas manifestações mais visíveis e diretas, tais como os símbolos (linguagem, rituais, mitos etc.) e as práticas gerenciais (sistemas de recrutamento e seleção, sistemas de avaliação e recompensa, relações com clientes etc.).

Para Fleury (1987) o que diferencia a cultura das empresas públicas das privadas origina-se de seu caráter híbrido, pois guardam uma especificidade própria, originada da sua dupla natureza: elas são simultaneamente organizações produtivas e aparelho do Estado. Essa dupla natureza confere às estatais uma ambigüidade estrutural, levando-as a oscilar entre o comportamento empresarial voltado para o lucro e para o próprio processo de acumulação e conciliar interesses dos diversos grupos sociais.

Com relação à distinção entre organizações dos setores privado e público, Macêdo *et alii* (2005) afirma que os valores diferem em decorrência das especificidades da cultura de cada organização pesquisada, seja ela pública ou privada, uma vez que a cultura organizacional é constituída a partir da história, missão, objetivos e metas organizacionais e das interações sócio-profissionais. Em decorrência destes fatores de ordem estrutural, os valores adotados como prioritários pelas organizações também se diferenciam. Em sua pesquisa, os dirigentes da organização pública foram os que consideraram menos importantes os valores cujas metas motivacionais eram a compreensão, proteção da natureza e bem-estar de todos. Isto pode ser explicado pelo fato de que se trata de uma organização que enfatiza os princípios organizadores da hierarquia, do controle de normas e procedimentos, sendo que valores como compreensão e bem-estar de todos não poderiam ter prioridade.

De acordo com os autores citados acima, uma empresa do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre essas diferenças, podem-se citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação, as políticas de remuneração e os métodos de avaliação de desempenho, além de outros. A seguir são apresentadas as principais características das empresas do setor público e privado, buscando enfatizar suas similaridades e diferenças.

### **2.2.1 Diferenciação da cultura organizacional em empresas públicas e privadas**

Para Castor (1987), a administração pública reage de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta, tornando mais agudas e sensíveis suas distorções e deficiências.

No setor de serviço, Dussalt (1992) argumenta que as organizações públicas desse setor dependem em maior grau do que as outras do ambiente sociopolítico, tendo sua mão-de-obra regulada externamente à organização. As organizações podem até possuir autonomia na direção de seus negócios, porém, seu mandato vem do governo, autoridade externa que é responsável por fixar seus objetivos. Por isso tais organizações são mais vulneráveis à interferência do poder político e têm como principal missão prestar serviços à sociedade.

Para Gaster (1999), as organizações públicas são sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente em seus processos, característica que pode ser aplicada a qualquer empresa pública. Para o autor, as condições e a organização do trabalho tendem a padronizar-se no setor público. Dessa forma, os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em iguais situações laborais e de organização do trabalho.

As organizações públicas, nesse sentido, possuem as mesmas características básicas das demais organizações, porém, acrescidas de algumas especificidades como: apego às rotinas e regras, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. E essas diferenças são importantes para determinar os processos internos, na relação com inovações e mudanças, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (Gaster, 1999).

Nesta mesma concepção, Carbone (2000) acrescenta que as organizações públicas apresentam algumas características com relação à cultura. Para ele, essas organizações apresentam excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país, do contribuinte e de seus funcionários. Também apresentam excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório. Falta aos funcionários o comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente. O alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes. E por fim a desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada.

Ainda com relação à descontinuidade administrativa, Schall (1997) confere às organizações públicas características específicas que podem ser aplicadas à realidade brasileira. Para o autor, o governo só privilegia projetos que possam ser concluídos em seu mandato, para ter retorno político; o governo inicia novos projetos, muitas vezes quase idênticos, reivindicando a autoria para si; há conflito entre os objetivos do corpo permanente e do não-permanente, o que pode gerar pouco empenho em relação aos procedimentos que vão contra interesses corporativos, uma vez que são cientes de que a chefia logo será substituída. Por fim, a administração é feita por pessoas com pouco conhecimento da história e da cultura da organização e, muitas vezes, sem o preparo técnico necessário, mostrando o predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados.

Com relação à mão-de-obra, Martelane (1991) aponta uma característica fundamental ao planejamento e à gestão pública: a presença de dois corpos funcionais com características distintas - um permanente e outro não-permanente. O primeiro é formado por trabalhadores de carreira, cujos objetivos e cultura foram formados dentro da organização, e o não-permanente é formado por administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização. O conflito entre eles é acentuado pela substituição dos trabalhadores não-permanentes a cada novo mandato, promovendo a descontinuidade administrativa.

Para Pereira (1996, p.20) existem alguns problemas em relação ao trabalhador permanente, quando afirma que

*no Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés de limitá-la a apenas às carreiras onde se exerce o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidas com a demissão, implicaram em um forte aumento da ineficiência do servidor público.*

Para o autor, a estabilidade impede a adequação dos quadros de trabalhadores às reais necessidades do serviço, tanto em termos de quantidade quanto de especialização técnica, inviabilizando a implantação de um sistema de administração eficiente, baseado em incentivos e punições.

No aspecto da remuneração, as conclusões de uma pesquisa sobre negociações coletivas nas estatais desenvolvidas por Zylberstajn *et alii* (1987), aponta que, mesmo num acordo rico em conquistas trabalhistas, haja uma quase ausência de cláusulas que substanciem demandas da empresa. Mais significativo ainda é que, no âmbito da remuneração, os expressivos ganhos alcançados não são limitados por quaisquer restrições em termos das possibilidades econômicas da empresa atendê-los. Em outras palavras, aparentemente, não tem como contrapartida qualquer compromisso dos empregados com o aumento da eficiência e da produtividade da empresa. Na verdade, essa é uma característica que, aparentemente, tende a ganhar corpo na área das empresas estatais.

Outro fator importante está relacionado ao fato de que o processo de acomodação de interesses dos membros da organização pública ocorre pela ausência de uma dinâmica intra-organizacional, onde os membros da organização ficam à mercê da norma. Como conseqüências surgem os sentimentos de desestímulo, de estabilidade e de resistência a mudanças, que, aliados à isonomia salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características que permeiam a maior parte das organizações públicas (Medici e Silva, 1993; Carbone, 1995).

Esses fatores, relacionados à cultura do setor público, contribuem para o estudo de Shepherd *et alii* (1996) que aponta mais algumas características encontradas nas organizações públicas. Para eles, a administração pública oferece serviços dos quais ela detém o monopólio, o que propicia que sejam produzidos de maneira ineficiente; o controle dos eleitores sobre os políticos é normalmente imperfeito, sendo que organizações políticas destinadas a representar os eleitores dificilmente trabalham sem atrito; e a dificuldade dos políticos em controlar os funcionários, e definir e medir com exatidão os resultados da administração pública.

Para Lotta (2002), a face da cultura da empresa pública que reflete de forma mais presente o seu lado público é a estabilidade no emprego que existe de fato. A estabilidade do funcionário público vigente no Brasil leva a gerência de Recursos Humanos a voltar-se a ações capazes de readequar os funcionários às novas exigências de mercado. A estabilidade do servidor público reforça a tendência pela disposição do quadro de funcionários em permanecer na empresa, mascarando assim quaisquer insatisfações.

Por outro lado, existe nas empresas privadas, de acordo com Rousseau *et alii* (1995), uma pretensa estabilidade no emprego em troca da dedicação e do desempenho, passou a dar lugar a um modelo no qual a empregabilidade não mais é assegurada e o

trabalhador torna-se o responsável por encontrar formas de atuação que agreguem valor à organização.

Para Moutinho (1997), as empresas públicas são organizações de cultura forte e estabilidade elevada. A baixa rotatividade da mão-de-obra é um pré-requisito do processo de transformação de uma organização em uma cultura.

McAdam *et alii* (2000) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de comparar entre o setor público e privado a percepção e o uso da gestão do conhecimento nos EUA. O resultado do estudo revelou que a construção, a disseminação e o uso do conhecimento, como partes-chaves da gestão do conhecimento, estavam mais avançadas no setor público. As pressões da concorrência e alguns outros aspectos do setor público, levaram a uma compreensão mais clara da gestão do conhecimento, construído socialmente e cientificamente. Para os autores, o avanço da construção do conhecimento no setor público, foi ajudado pelo fato que as suas operações estão baseadas na interação social e pelo recente foco em promover a eficiência e redução de custos no setor.

Agus (2007), em seu estudo sobre a qualidade do serviço no setor público, argumenta que a qualidade dos serviços alcançou grande popularidade em todo o setor privado, ao contrário do setor público que tem sido mais lento no sentido de assumir este conceito. Para o autor, a qualidade dos serviços está mudando para o primeiro plano da gestão do setor público, devido às pressões crescentes relacionadas às expectativas dos clientes e à concorrência entre as organizações públicas e privadas que oferecem serviços idênticos. Assim as organizações públicas começam a alinhar a relação entre qualidade, desempenho e satisfação do consumidor. A gestão do setor público pode, portanto, aprender com as experiências do setor privado, tais como: redução dos custos, melhorar a capacidade de resposta ao mercado, qualidade e eficiência no serviço prestado.

No estudo desenvolvido por Bellou (2007), cujo objetivo foi identificar a cultura organizacional e comparar a cultura organizacional nos setores público e privado, aponta que o setor público é um sistema altamente burocrático, em que a maior parte das decisões são feitas de modo centralizado e, portanto, as pessoas muitas vezes não têm qualquer controle sobre elas. Além disso, o setor público torna o processo de decisão mais moroso - incluindo a divulgação de informação. Outra constatação interessante diz respeito à segurança no emprego, no qual trabalhadores do setor público apresentam maior nível de segurança no trabalho do que aqueles que trabalham no setor privado, uma vez que são absolutamente seguros em sua relação de trabalho. Quando se trata do setor privado, as coisas são bem diferentes. Esses empregados demonstram maiores cuidados para a manutenção do emprego, devido ao fato de que eles sabem que as organizações podem romper esta relação de trabalho.

Eskildsen (2004), em sua pesquisa sobre a excelência entre as empresas dos setores público e privado, aponta que a utilização de ferramentas de gestão como *Balanced Score Card* e de implementação de sistemas ISO é mais comum entre as empresas privadas. A penetração da SBC e da garantia da qualidade ISO normas são, por outro lado maior entre as empresas privadas. O resultado do estudo aponta que as organizações públicas e privadas não conseguem atingir seus resultados da mesma forma. As empresas privadas atingem os seus resultados através da utilização de sistemas de dimensões mais ampla do que as organizações públicas, que, por outro lado, alcançam os seus resultados através das pessoas.

Seguem alguns estudos empíricos relacionados à cultura organizacional em empresas públicas dos setores de serviço e manufatura.

Como estudo realizado, Saraiva (2002) elaborou uma pesquisa com o objetivo de verificar as manifestações da cultura organizacional em uma organização pública do setor de serviços. Este estudo foi realizado através de trinta entrevistas em profundidade com os funcionários desta instituição.

Os resultados da pesquisa apontam, no campo motivacional, que o servidor público, após anos de trabalho, vai ficando sem motivação devido à falta de perspectiva de melhoria profissional. Portanto, o funcionário perde a vontade de trabalhar e apresenta uma atitude passiva diante do seu trabalho. Alguns entrevistados atribuíram esse fato ao motivo de perderem a vontade de ir ao trabalho, tamanha a falta de estímulo. Para os entrevistados, deveria haver uma perspectiva de crescimento e valorização no setor público, pois a estagnação leva a um forte desestímulo do servidor. Promoções e treinamento são importantes para o progresso e renovação do atendimento.

Quanto ao aspecto da inovação, o estudo aponta que no setor público há maiores reflexos no tocante à cultura, pois parece haver, mais do que nas organizações privadas, um nível de apego à forma tradicional pela qual as atividades se encontram organizadas, com efeitos indesejados sobre as iniciativas de inovação. Alguns entrevistados apontam haver um sistema nas organizações públicas que não muda. Assim, as novas idéias não são levadas como alternativas para a organização. Os empregados acabam poupando suas idéias para melhoria do sistema. Os entrevistados relataram que essa situação chega a ser caótica, tornando o sistema mecanizado.

Quando o foco é o mercado, o estudo aponta que as atividades públicas deveriam ter uma orientação maior para o mercado, uma ênfase mais forte nas necessidades do cidadão, mas sem jamais perder o seu caráter social. Para o autor, falta ao setor público maior qualificação administrativa associada à visão de mercado. Vale ressaltar que as empresas privadas são fundamentalmente diferentes daquelas nas organizações públicas. Enquanto essas visam ao benefício e ao bem-estar social, a iniciativa privada objetiva basicamente o lucro, o retorno financeiro (Saraiva, 2002).

O estudo mostra que no setor público o controle administrativo, ao contrário da iniciativa privada, é ineficiente. Um exemplo é o argumento do entrevistado, que compara a organização pública com a iniciativa privada. Para o entrevistado, se o funcionário chegar atrasado no trabalho ou sair mais cedo, serão descontadas estas horas. Já na organização pública geralmente isso não é regra. Para o entrevistado, com o passar do tempo o funcionário percebe que todo mundo faz a mesma coisa e ninguém é “punido”. Então o funcionário pensa: “Ah, pra que eu vou chegar na hora?”

Para os entrevistados, o desempenho deveria ser um fator importantíssimo dentro da organização pública, uma vez que cumprir normas internas, não é sinônimo de bom desempenho. Para os funcionários, o ato de cumprir as normas é importante, mas não é suficiente. O fato de seguir normas não quer dizer que o funcionário seja o melhor. Para os entrevistados, quem trabalha mais deveria ganhar mais. Porém, o problema é que às vezes a pessoa trabalha muito, mas ela não é eficiente. Eles argumentam que, na organização pública, se o funcionário trabalhar menos, trabalhar médio ou trabalhar mais, receberá o mesmo que os outros.

O autor conclui o seu estudo argumentando que na empresa pública há uma mão-de-obra politizada e em geral desmotivada com as sucessivas ações do governo no sentido de desestruturar a imagem do servidor público não apenas em termos institucionais, mas

principalmente no que se refere à base de sustentação sindical, política e econômica – esta última mediante congelamento de salários e estímulos ao desligamento em massa.

Os funcionários públicos percebem a necessidade de modificação da maneira pela qual as atividades vêm sendo desempenhadas, maior aproximação com o mercado e maior agilidade na resposta às mudanças ambientais; ainda assim, manifestam-se predominantemente de forma negativa, quando a inovação é tratada, deixando claro que mudar é preciso, mas não de forma radical.

A empresa pública erigiu para a satisfação do cidadão barreiras difíceis de serem superadas, especialmente porque suas bases estão solidamente assentadas sobre a ignorância dos funcionários a respeito do seu próprio potencial de desenvolvimento e sobre o receio de trabalhar em um contexto flexível e sem a presença do manual, que tudo prevê, tudo provê e tudo regula.

Outra pesquisa no setor público foi desenvolvida por Brandão (2007). Esse estudo teve por objetivo analisar o processo de socialização de novos concursados no setor público. O estudo caracteriza-se como exploratório, com utilização do método de estudo de caso. A pesquisa foi realizada em um órgão público do poder judiciário, através de censo realizado com uma população de 20 novos servidores concursados. Os resultados da pesquisa estão apresentados abaixo.

O resultado do estudo de Brandão (2007) aponta que, quando uma empresa privada contrata um funcionário para fazer parte do seu quadro, ela espera que ele consiga contribuir para aumentar os lucros da empresa. Já a empresa pública contrata uma pessoa para aumentar os índices de eficiência e eficácia que não necessariamente correspondem ao lucro, e sim a uma melhor prestação de serviços à sociedade.

Enquanto que na iniciativa privada o recrutamento pode ser dirigido para uma parcela específica da população, privilegiando inclusive as diferenças entre as pessoas, no setor público o recrutamento é regido pelo princípio da isonomia, da democracia, onde aqueles indivíduos que satisfazem as condições mínimas para ocupar um determinado cargo, podem pleitear igualmente aquela oportunidade. Na empresa privada a seleção é voltada para a análise das características pessoais, de personalidade, de caráter, além de questões de ordens técnicas e qualificadoras. Já no setor público a seleção basicamente avalia o nível de conhecimento dos candidatos.

No que diz respeito às políticas de remuneração, há uma disparidade enorme entre esses dois setores. Na iniciativa privada, a remuneração geralmente está atrelada ao desempenho das pessoas, sendo mais recompensadas aquelas que conseguirem os maiores índices de produtividade. Assim, a remuneração na iniciativa privada possui uma elasticidade própria. Já na esfera pública, a remuneração é praticamente invariável, são poucos os casos onde há uma variação remuneratória em razão da produtividade, até por que esta dificilmente é aferida.

Mais do que nunca, a iniciativa privada está fazendo uso de avaliação por desempenho, buscando aferir o quão produtivo é um determinado sujeito para, a partir daí, conceder benefícios, promoções, prêmios etc. No setor público, a avaliação praticamente não existe, resguardando alguns casos isolados. Não há, de modo geral, um mecanismo que identifique qual a contribuição do indivíduo, ou grupo desses para o resultado final da organização pública.

O autor conclui que a falta de um programa formal fez com que os indivíduos atingissem diferentes níveis de socialização, pois cada um foi buscando se integrar de acordo com as necessidades que iam emergindo. Destacando como o ponto negativo mais



citado como decorrência da falta de um processo de socialização, foi a falta de capacitação profissional para o exercício da função. Isso revela a importância enorme de programas de treinamento, de qualificação e aperfeiçoamento, sobretudo quando se trata de funções exclusivas da área pública.

Outro estudo na área foi desenvolvido por Moutinho (1997). A autora desenvolveu uma pesquisa sobre cultura e diferenciais de remuneração do trabalho em empresas públicas. Nessa pesquisa, foram utilizados dados de empresas públicas e privadas da região sudeste, além de entrevistas com funcionários.

Tal pesquisa revelou que, nas empresas públicas, não se estimula o conflito interno. Essas organizações desenvolvem o espírito de cooperação, que reforça o clima de grupo, a coalizão interna. A pesquisa apresenta relativamente às empresas privadas, a competitividade, que faz com que o salário se transforme em instrumento de diferenciação individual associado ao desempenho do empregado do que a função que executa na organização e às relações conflituosas, não sendo os salários conhecidos pelos integrantes da organização.

Os resultados apontam que, nas empresas públicas, é mais funcional o espírito de cooperação. O empregado não precisa provar que é melhor do que o outro para ascender profissionalmente e melhorar seu salário. Os funcionários das empresas estatais sobem na escala salarial à medida em que percorrem a trajetória ascensional da carreira dentro da empresa, ao longo do tempo, que é determinada através de regras bem definidas, devendo, desse modo, desestimular a competição.

McHugh (1994), que desenvolveu um estudo sobre a gestão do estresse no setor público, argumenta que, nas organizações do setor público, a mudança para uma nova etapa do seu desenvolvimento organizacional gera pontos de conflito e estresse. Portanto, é esperado que os gerentes em todo o setor público tornem-se mais conscientes da teia, que integra o *stress* e o desempenho dos objetivos, e se comprometem à ação de resolução de problemas. É necessário desenvolver mecanismos para identificar e lidar com o problema do estresse no trabalho. Essas técnicas permitirão aos membros das organizações uma forma mais eficaz de lidar com as contínuas mudanças e pressões associadas provavelmente aos que os rodeiam.

No estudo de Parker (2000), cujo objetivo foi explorar a cultura organizacional no setor público, aponta a necessidade dessas organizações em transcenderem à cultura de administração pública para a de gestão pública. Uma vez que o tradicional modelo de administração pública revela características comuns como a presença de um sistema racional de regras e procedimentos, estrutura de hierarquia, formalização do processo de tomada de decisão, a influência política na administração e a estabilidade dos empregados. Já a cultura de gestão daria mais ênfase à orientação, para o objetivo, eficiência e produtividade, além de novos valores para a estrutura de trabalho.

O presente estudo tem como finalidade dar destaque a algumas características que têm sido apontadas como típicas de organizações públicas, de modo a permitir a distinção entre empresas públicas e privadas. Entretanto, tal esforço não deve ser considerado como um interesse de criticar a empresa pública, como tanto tem sido identificado na literatura.

Abaixo são apresentados estudos empíricos relacionados à cultura organizacional em empresas públicas dos setores de serviço e manufatura.

Em estudo sobre Cultura Organizacional, realizado em empresas sediadas na Região do Triângulo Mineiro, Dela Coleta *et alii* (2004) identificou a cultura a partir de oito dimensões identificadas anteriormente em estudos empíricos, sendo quatro delas propostas

por Hofstede (1991) e as demais por House *et alii* (1997). A amostra foi composta de 160 trabalhadores de quatro instituições de porte médio e grande onde, em três destas, o administrador era o proprietário ou uma pessoa da família. Os resultados mostraram diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões da cultura pesquisadas entre empresas. Maiores distâncias hierárquicas, índice de masculinidade e de individualismo foram encontrados nas duas empresas de manufatura locais, enquanto as duas instituições prestadoras de serviço tiveram médias mais elevadas em controle da incerteza, orientação aos laços afetivos, orientação para o futuro, orientação para a realização e assertividade.

No estudo de Dela Coleta *et alii* (2004), essas dimensões também se apresentaram com médias mais altas. As empresas que são percebidas pelos trabalhadores com oportunidade de treinamento, de melhorar de função ou de salário, quando oferecem treinamento introdutório e quando instrumentos e instalações da empresa são percebidos como de boa qualidade, apresentam índices mais baixos em distância hierárquica, individualismo e masculinidade; e maiores índices em controle de incerteza, assertividade, orientação para a realização, para o futuro e para a afiliação.

Variáveis demográficas foram correlacionadas com a cultura. Os indivíduos que apresentaram níveis de escolaridade baixos do sujeito correlacionaram-se com altos níveis de distância hierárquica e de masculinidade, e com baixos níveis de orientação para o futuro, assertividade e controle da incerteza. Comparando esses estudos, o nível de escolaridade do chefe só teve correlação negativa com a masculinidade, não sendo significativo para nenhuma outra dimensão da cultura. Os autores concluíram que várias são as forças que influenciam a criação de uma cultura e, dentre elas, estão os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas que refletem características próprias dos fundadores de uma empresa, que possuem uma visão do que a organização deve ser. Esse processo pode ocorrer através da seleção de trabalhadores segundo um perfil desejado, da socialização de novos funcionários, das ações dos executivos ou da manutenção dos valores organizacionais repetidos de modo explícito nos setores da empresa.

O estudo do autor aponta que, aquelas empresas percebidas pelos funcionários com oportunidade de treinamento, de melhorar de função ou de salário, quando oferecem treinamento introdutório, e quando instrumentos e instalações da empresa são percebidos como de boa qualidade, apresentam índices mais baixos em distância hierárquica, individualismo e masculinidade, e maiores índices em controle da incerteza, assertividade, orientação para a realização, para o futuro e para a afiliação. Já as empresas que não oferecem treinamento nem oportunidade de promoções, cujos prédios e equipamentos não apresentam qualidade, têm suas culturas caracterizadas por alta distância hierárquica, altos índices de individualismo e de masculinidade, baixos níveis de controle da incerteza, baixa assertividade e pouca orientação para o futuro, para a realização e para a afiliação.

Outro estudo foi desenvolvido por Naves *et alii* (2003). Essa pesquisa de campo analisa a relação dos tipos de cultura organizacional presentes em algumas empresas hoteleiras com a natureza do vínculo estabelecido entre indivíduo e organização. O grupo de hotéis pesquisados está localizado na cidade de Uberlândia. A pesquisa testou o grupo de variáveis independentes do modelo proposto compreendendo as variáveis pessoais/profissionais e os tipos de cultura organizacional. Já a variável dependente era representada por três dimensões do comprometimento.

O resultado da pesquisa mostra que o nível educacional é inversamente relacionado ao comprometimento, ou seja, quando os empregados possuem altos níveis educacionais,

deve ser mais difícil às organizações proporcionarem recompensas satisfatórias. Outro resultado relevante aponta que o fato de a empresa reconhecer a necessidade de qualificar os funcionários e investir no seu desenvolvimento profissional em função da carência do setor por mão-de-obra qualificada, gera no indivíduo um sentimento de lealdade e afetividade para com a empresa, favorecendo sua permanência e engajamento com as ações da empresa.

Honrado (2001) desenvolveu uma pesquisa estruturada na hipótese de que, caso a cultura de uma organização tenha uma orientação competitiva, então o seu foco situa-se na obtenção do lucro e, se a cultura organizacional tem uma orientação humanista, ela privilegia atividades tais como relações de trabalho harmoniosas, programas de ética, voluntarismo cooperativo, trabalho em equipe, políticas de preservação do ambiente etc. O universo desse estudo foi constituído por seis grandes empresas, duas das quais grandes empresas do setor público e as outras grandes empresas industriais do setor privado.

O resultado aponta que as características do sistema de recompensas de uma organização são influenciadas pela natureza da cultura organizacional dominante, ao nível da sua orientação tendencialmente competitiva ou humanista. Paralelamente, a configuração cultural de uma organização e o nível de remuneração influenciam, de forma significativa, a percepção de equidade. Num outro nível, os resultados obtidos sugerem que as características dos sistemas de recompensas influenciam as múltiplas dimensões do desempenho organizacional.

As culturas orientadas para o desempenho harmonioso em equipes e para a cooperação, influenciam positivamente a configuração do sistema de recompensas com foco na remuneração contingente e no grau de equidade percebida. As empresas que privilegiam valores como a cooperação, incentivam o espírito de equipe e um ambiente de trabalho harmonioso, promovendo sistemas de recompensas em que a remuneração traduz o justo desempenho do trabalhador, tornando perceptível um clima de justiça e igualdade. Já uma cultura orientada para o desempenho individual e para a competitividade, encontra-se positivamente associada a sistemas de remuneração contingente focados no indivíduo e negativamente associada ao grau de equidade percebida. Empresas que incentivam a competitividade entre os trabalhadores no indivíduo e, inversamente, podem promover sentimentos de injustiça face à desigualdade praticada nas remunerações.

Na pesquisa de Haas *et alii* (2002), demonstrou-se que, em empresas de serviços, encontram-se significativamente mais pais com responsabilidades de assistência aos filhos. As razões por que empresas de serviços podem ter mais pais atuando na esfera familiar têm sido estudadas pelos analistas organizacionais (Burdud *et alii*, 2004). Eles sustentam que, em empresas baseadas em serviços (ou tecnologia do conhecimento), encontra-se mais fácil a base de trabalho em princípios de gênero neutro, ao contrário das empresas de manufatura, que tradicionalmente dependem de um sincronizado cronograma de trabalho, hierarquia e a idéia de que empregados deixam suas vidas pessoais fora do ambiente de trabalho. Empresas de serviços ou de tecnologia do conhecimento estão descobrindo que seus lucros são maximizados pelas customizadas políticas e práticas de trabalho.

Para Hass *et alii* (2002), na cultura das empresas, permanecem os valores que reforçam a separação do trabalho da vida familiar e reproduz a vantagem dos homens e seu domínio no mercado de trabalho, chamada como hegemonia masculina. As ideologias que sugerem homens e mulheres possuindo comportamentos diferentes e da hegemonia masculina no mercado de trabalho, podem ajudar a produzir diferenças entre os gêneros na capacidade de combinar trabalho e as atividades familiares.

## 2.2.2 Diferenciação da cultura organizacional nas empresas de serviço e manufatura

Apesar da grande diferenciação entre empresas dos setores público e privado, conforme pode ser verificado na literatura sobre o tema, tal distinção não aparece com tanta evidência quando se trata da diferenciação entre empresas de manufatura e de serviços.

As empresas de serviço, de acordo com Kotler (1997), são aquelas que envolvem uma grande variedade de atividades bastante distintas e algumas características comuns, como: serviços intangíveis, que consistem em interações entre consumidor/vendedor, maior participação do consumidor e mais personalização. Por outro lado, as empresas de manufatura, segundo Maccarthy *et alii* (2000), englobam um conjunto de elementos (humanos, físicos, procedimentos etc.) inter-relacionados, que são projetados para gerar produtos finais, cujo valor supere o total dos custos incorridos para obtê-los, que são tangíveis.

Uma das diferenças entre as empresas de serviço e de manufatura está relacionada ao aspecto econômico, conforme os números do PIB de 2007, apresentados na Tabela 1. O Brasil tornou-se uma economia na qual o setor de serviços representa quase dois terços do emprego urbano metropolitano e responde por mais da metade do PIB.

Tabela 1 – PIB Brasileiro de 2007

Especificação	Ano 2006	2007				Ano 2007
		1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
Agropecuária	103 228	30 224	36 694	29 203	24 726	120 847
Indústria	602 834	142 557	158 579	164 871	162 908	628 915
Serviços	1 295 414	340 959	352 389	357 637	390 160	1 441 144

Valores Correntes (R\$ milhões)

Fonte: IBGE

Abaixo são apresentados estudos empíricos relacionados à cultura organizacional em empresas de serviços e de manufatura.

Silveira *et alii* (2002) desenvolveu um estudo em uma empresa prestadora de serviço, o qual se constituiu em identificar os valores organizacionais compartilhados pelos funcionários e dirigentes. Os resultados revelaram que a heterogeneidade apresentou-se pouco presente no caso estudado, ao contrário da homogeneidade, que foi considerada forte.

Quinn *et alii* (1990) defende a idéia da pirâmide invertida numa empresa de serviços, no sentido de fazer com que todos os sistemas e gerentes trabalhem para as pessoas em contato com o cliente, de modo a fornecer, na prestação de serviço, aquilo que a empresa se propõe. Dessa forma, o sistema de serviço pode permitir que pessoas relativamente inexperientes desenvolvam tarefas sofisticadas rapidamente, possibilitando maior autonomia e empenho pessoal no entendimento das necessidades dos clientes.

Connellan (1998) diz que, entre os sete segredos para o sucesso da Disney, estão o que fala de “recompensa, reconhecimento e comemoração” e o que diz que “todas as pessoas são importantes”. Para o autor, existe uma relação direta entre a satisfação dos empregados e a dos clientes, pois os primeiros tratam os segundos como gostariam de ser

tratados. Isso, numa empresa voltada para serviços, faz toda a diferença. Nesse estudo, o autor afirma também que nas empresas de serviços os empregados corporificam as características que definem a missão, apresentando um excepcional comprometimento com o trabalho, perseverança contra as dificuldades, comprometimento com a inovação, indolência ou senso de falta de ajuda ou de inutilidade.

Grove *et alii* (1996) desenvolveu uma pesquisa sobre o setor de serviços dos EUA e a preservação ambiental. Os autores argumentam que as características do serviço as tornam, aparentemente, pouco ameaçadoras ao meio ambiente. Afinal, os produtos que não incluem elementos físicos e que são consumidos ao mesmo tempo de que são produzidos, podem ser nocivos para o meio ambiente. Porém, é difícil para as organizações de serviços, devido a sua natureza, livrar-se da possibilidade de um impacto ambiental. Apesar da intangibilidade da sua característica principal, muitos serviços dependem de componentes físicos, em graus variados, para a entrega dos seus benefícios. Para ilustrar, uma companhia aérea de transporte exige um plano, e muitos outros elementos físicos, como uma estrutura de manutenção, que utiliza vários instrumentos e produtos químicos. Além disso, mesmo que eles sejam invisíveis, por natureza, os processos de serviços muitas vezes exigem recursos diferentes e podem gerar resíduos durante a sua promulgação. Por exemplo, no transporte de passageiros, uma companhia aérea, trem, ônibus, táxi ou outro serviço de transporte consome grandes quantidades de energia e expele vários sub-produtos como poluentes. Em suma, os processos que estão inseridos na produção de um serviço e os produtos podem ser intangíveis, perecíveis, e consumidos no momento em que eles ocorrem, muitas vezes envolvendo o apoio de um amplo espectro de componentes físicos e de dependência dos recursos naturais.

Yavas (1997) desenvolveu um estudo sobre a qualidade do serviço bancário, no qual constatou que uma correlação positiva entre a qualidade do serviço e a satisfação do consumidor, destacando a importância da personalização na prestação do serviço. Uma vez que o setor de serviço oferece uma maior personalização do que o setor de manufatura na oferta do produto.

O estudo de Green *et alii* (2004), cujo objetivo foi verificar a relação entre o otimismo dos trabalhadores e o desempenho organizacional no setor de manufatura, revelou haver uma correlação positiva entre o nível de otimismo dos trabalhadores e o desempenho organizacional. Para os autores, esse resultado indica que as organizações do setor de manufatura podem influenciar o nível de otimismo dos empregados através da definição dos objetivos organizacionais.

### **2.2.3 Gênero e cultura organizacional**

É conhecido que muitas empresas têm uma cultura organizacional característica, o que se tornou uma preocupação básica nos estudos organizacionais (Hofstede, 1998). Conforme os estudos de Trice *et alii* (1993), a substância de uma cultura organizacional consiste em ideologias como emoções, valores e normas nas quais as pessoas agem e justificam suas ações para si próprias ou para os outros. Essas ideologias estão frequentemente na consciência dos membros organizacionais e podem não ser compartilhadas por todos os membros, mas eles mesmo assim agem para promover alguns comportamentos que comprimem outros.

Cientistas sociais notaram que há uma subestrutura de gênero envolvida na cultura dos trabalhos organizacionais (Acker 1998; Ferguson 1984; Mills 2002; Swanberg 2004). De acordo com Britton (2000), gênero é um elemento fundamental da estrutura organizacional e da vida profissional. O fator gênero nos trabalhos organizacionais influencia significativamente as atividades desenvolvidas. Assim, as decisões que afetam a eficiência e produtividade, o aumento salarial, os critérios de promoção e a dimensão da vida familiar dos empregados, têm levado em consideração o fato do indivíduo ser homem ou mulher.

Para o autor, a mulher casada não pode assumir qualquer compromisso ao exercer uma profissão e, no caso de ter uma ocupação fora do lar, não lhe é permitido dispor do seu salário. As mulheres são em maior número nos postos de trabalho com níveis de qualificação mais baixos, os lugares de chefia continuam a ser de difícil acesso, os salários são diferenciados, a taxa de desemprego geralmente é mais elevada para as mulheres e são as maiores vítimas da violência doméstica. E, segundo a autora, a sociedade é organizada de acordo com os interesses, as necessidades e os valores masculinos.

Outra ideologia que forma a base para a subestrutura “gênero da cultura” organizacional é a hegemonia masculina, que indica a aceitação que os homens têm, e poderão continuar a ter, um monopólio do poder no ambiente de trabalho. Segundo Padavic *et alii* (2002), os homens possuem força de liderança para subirem ao topo da hierarquia organizacional, mesmo em profissões tradicionalmente dominadas pelas mulheres. E, para Maier (2000), isso também ajuda a explicar porque as mulheres enfrentam obstáculos no trabalho, mesmo quando seus estilos de gerenciamento são similares aos dos homens.

O poder dos homens no trabalho, para Itzin (1995), não é resultado da carência de qualificação das mulheres, mas sim pela posição de poder ocupada pelos homens, que funciona como um exclusivo e fechado clube masculino. De acordo com Maier (2000), o comportamento gerencial masculino é inconscientemente aceito como uma norma em que todos os trabalhadores podem alcançar o topo. É esperado que os homens trabalhem por longas horas e estejam à disposição para serem chamados por telefone, porém não se pode esperar deles muita atenção para cuidar de suas responsabilidades familiares (Maier 2000).

Dentro das organizações, a hegemonia masculina ajudou a institucionalizar normas culturalmente associadas com homens e masculinidade (Billing 2000). A cultura e a prática de trabalho organizacional estão baseadas em normas masculinas tradicionais e agressivas, duras de espírito, competitivas, impessoais, com orientação compulsiva para a realização de tarefas, ambiciosas, focadas em resultados em curto prazo, em interesses pessoais e na importância opressiva de conquistas individuais e sucessos materiais (Burd *et alii* 2004). Essas normas afetam todos os aspectos do trabalho, como recrutamento, processo de promoção, determinação de recompensa, trabalho organizacional e coordenação.

De acordo com Itzin (1995), no padrão de comportamento masculino, os valores e os estilos são estabelecidos como normas, que devem ser seguidas inclusive pelas mulheres. Dentro das empresas de dominação masculina, as mulheres dominam ocupações que apresentam menos prestígios e recompensas do que ocupações baseadas nas tradicionais normas de masculinidade.

Menaghan *et alii* (1990) argumenta que há uma tendência dos homens a ocuparem funções com maiores oportunidades de promoção e melhor pagamento por resultados individuais. Já as mulheres devem subordinar ao trabalho remunerado as demandas familiares.

De acordo com a teoria microeconômica, é mais eficiente para a família se as mulheres, ao invés dos homens, reduzirem seu envolvimento com o trabalho para fazer o trabalho doméstico. É assim que a hegemonia masculina reforça a forma de separar a vida pessoal da profissional e ajuda a construir socialmente mais oportunidades para as mulheres assumirem mais responsabilidades familiares (Menaghan *et alii*, 1990).

#### **2.2.4 Família e cultura organizacional**

Algumas empresas nas sociedades industrializadas têm se preocupado mais com a família de seus empregados, fornecendo benefícios, como horário flexível, para ajudarem empregados a combinarem o trabalho com as responsabilidades familiares. Contudo, em suas pesquisas, Glass *et alii* (1997) concluiu que pesquisadores de clima organizacional admitem que poucas empresas ultrapassam o mero reconhecimento das necessidades familiares dos empregados. Tal tendência pode ser confirmada pelo estudo de Bond (2002), informando que importantes benefícios, como a assistência às crianças e salário família, tornaram-se mais comuns em 2002 do que em 1992.

De acordo com Gerson *et alii* (2001), a política de combinar trabalho e responsabilidades familiares pode dar origem a mais formas de desigualdades por gênero, porque essas políticas são, muitas vezes, voltadas às mulheres (Branner *et alii* 2000). Poucas políticas assistenciais aos filhos focam o homem, porque empresas subestimam os sentimentos dos homens em relação ao trabalho familiar e seus desejos em desfrutar de uma melhor integração entre trabalho e a família (Wise *et alii* 2003). Milliken *et alii* (1990) sustenta que as questões relacionadas com o trabalho familiar fazem com que os indivíduos mantenham valores sobre os efetivos laços familiares, sobre função dos gêneros e sobre o adequado limite entre trabalho e família.

Segundo os autores, esse novo território poderia ser pesquisado quando os pais, tão bem quanto as mães, têm assumido responsabilidades para dividir a atenção para a assistência e o bem-estar dos filhos. No âmbito organizacional, tal suposição poderia ser refletida na cultura organizacional, levando em conta as atividades que empresas assumem estrategicamente para alcançar seus objetivos.

Empresas que são prestativas para os pais têm políticas e práticas de trabalho que facilitam a participação ativa dos pais na assistência das crianças. Tais empresas acreditam que normas associadas com a esfera familiar são importantes o suficiente para serem introduzidas dentro do local de trabalho. E também deram como certo que os pais, tão bem quanto às mães, são capazes e interessados em dar assistência às crianças.

A pesquisa de Haas *et alii* (2002) revelou que, em empresas de serviços, encontram-se, significativamente, mais pais com responsabilidades de assistência aos filhos. As razões por que empresas de serviços podem ter mais pais atuando na esfera familiar têm sido estudadas pelos analistas organizacionais (Burdud *et alii*, 2004). Eles sustentam que, em empresas baseadas em serviços (ou tecnologia do conhecimento), encontra-se mais fácil a base de trabalho em princípios de gênero neutro, ao contrário das empresas de manufatura, que tradicionalmente depende de um sincronizado cronograma de trabalho, hierarquia e a idéia de que empregados deixam suas vidas pessoais fora do ambiente de trabalho. Empresas de serviços ou de tecnologia do conhecimento estão descobrindo que seus lucros são maximizados pelas customizadas políticas e práticas de trabalho.

Para Hass *et alii* (2002), na cultura das empresas, permanecem os valores que reforçam a separação do trabalho da vida familiar e reproduz a vantagem dos homens e seu domínio no mercado de trabalho, o que é conhecido como hegemonia masculina. As ideologias que homens e mulheres possuem comportamentos diferentes e da hegemonia masculina no mercado de trabalho podem ajudar a produzir diferenças entre os gêneros na capacidade de combinar trabalho e as atividades familiares.

Alguns autores presumem que a esfera do trabalho e a esfera da família estão e podem permanecer separadas da esfera da vida social. Fletcher (2005) argumenta que a esfera do trabalho, com que homens estão associados, é mais fortemente valorizada que a esfera familiar, com que mulheres estão associadas. De acordo com Friedlander (1994), o limite desenhado entre o mundo do trabalho e a família cria, intencionalmente ou não, pressões que fazem do sucesso no trabalho e do sucesso em casa uma proposição. A doutrina de separar esferas permite que a empresa acredite que trabalhos organizacionais têm pouca preocupação para a reprodução humana e para o bem-estar da família. Para Acker (1998), as empresas não criam meios para auxiliar empregados em gerenciar atividades de assistência familiar, mesmo quando é obvio que as organizações dependem das famílias como futuras consumidoras e empregadas.

Fletcher (1998) afirma que a doutrina de separar esferas também contribui para a idéia de que conhecimentos, habilidades e padrões de interação social desenvolvidos para cuidados na esfera familiar não são relevantes como qualificações no trabalho.

Para Benschop *et alii* (1998), a doutrina de separar esferas assume que lugar de mulher é na casa e lugar de homem é no trabalho. Na Suécia, assim como é crescente em diversos países, a legislação proíbe empresas de discriminação contra mulheres, na suposição de que mulheres não podem ser dedicadas ao trabalho remunerado por causa de suas atividades passadas, do presente ou do futuro como mães.

A doutrina de separar esferas também ajuda a limitar as oportunidades dos homens em participar da vida familiar, desde que seja assumido que os homens devem ser totalmente dedicados como empregados no trabalho. Embora tradicionalmente os homens desejem maiores oportunidades de trabalho do que as mulheres, Hojgaard (1997) sustenta que, no mercado de trabalho, a paternidade tem pouco status.



### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

#### 3.1 Amostra

Tomaram parte do estudo 426 trabalhadores com nível de escolaridade fundamental até pós-graduação, sendo 53% do sexo masculino e 47% feminino, com média de idade de 33 anos, variando entre 16 e 69 anos de idade, que trabalham em empresas públicas (municipal, estadual e federal) e privadas da região sul-fluminense nos setores de manufatura e serviço.

Tabela 2 – Tipificação da amostra

Setor	Ramo de Atividade	Tempo de Serviço	Escolaridade	Estado Civil
Privado – 280 Público - 146	Serviço – 316 Manufatura – 101	Mínimo – 01 ano Máximo – 53 anos	Fundamental – 33 Médio Incompleto- 61 Médio Completo - 134 Superior Incompleto – 117 Superior Completo – 43 Pós-graduação - 32	Casado (a) – 177 Solteiro (a) – 213 Viúvo (a) – 8

Fonte: Dados da pesquisa

#### 3.2 Instrumentos

##### 3.2.1 Questionário Sócio-demográfico (Anexo1)

Foi aplicado um questionário sócio-demográfico para registrar: sexo, idade, setor onde a empresa do indivíduo atua, ramo de atividade da empresa, função atual do indivíduo, tempo de serviço, grau de escolaridade, estado civil, se possui filhos e a quantidade.

##### 3.2.2 Escala de cultura organizacional (Anexo 2).

Trata-se de uma relação com 30 itens pontuados numa escala de 5 pontos (com 1 = não se aplica de modo nenhum à minha empresa e 5 = aplica-se totalmente à minha empresa) desenvolvida e validada por Ferreira *et alii* (2002). A escala está dividida em duas dimensões: valores organizacionais e práticas organizacionais. A estrutura fatorial dos 15 itens que compõem os valores organizacionais envolve três fatores: profissionalismo cooperativo (itens 14, 17, 19, 21, 22), que apresentou seu Alfa de Cronbach igual a 0.87; profissionalismo competitivo (itens 23, 24, 25, 29, 30), que apresentou seu Alfa de Cronbach igual a 0.76 e satisfação e bem-estar dos empregados (itens 3, 6, 10, 12, 18), que apresentou seu Alfa de Cronbach igual a 0.88. A soma dos escores dos fatores resulta na avaliação geral dos valores organizacionais da cultura organizacional. A estrutura fatorial dos 15 itens que compõem as práticas organizacionais envolve três fatores: práticas de integração externa (itens 2, 4, 7, 8, 15), que apresentou o seu Alfa de Cronbach igual a 0.85; práticas de recompensa e treinamento (itens 5, 11, 16, 26, 28), que apresentou o seu

Alfa de Cronbach igual a 0.80 e práticas de promoção do relacionamento interpessoal (itens 1, 9, 13, 20, 27), que apresentou seu Alfa de Cronbach igual a 0.71. A soma dos escores dos fatores resulta na avaliação geral das práticas organizacionais da cultura organizacional. O instrumento foi construído e validado para amostras brasileiras por Ferreira *et alii* (2002), visando desenvolver um instrumento brasileiro destinado a identificar os valores e práticas que configuram a cultura organizacional.

### 3.3 Hipóteses

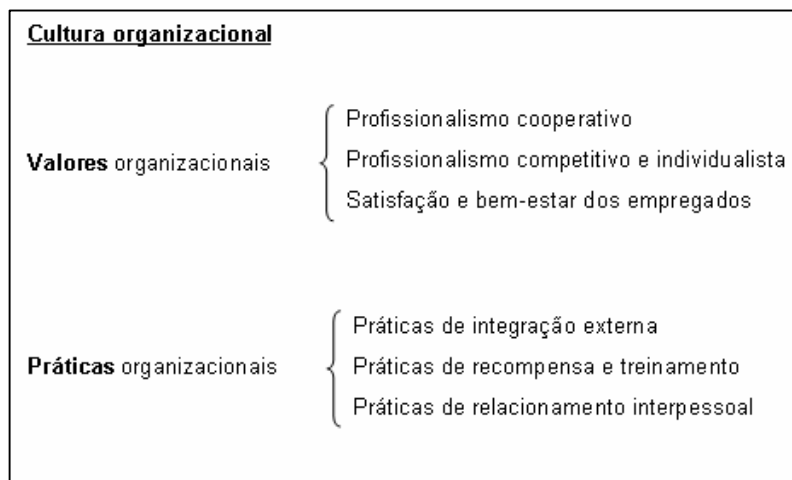
As hipóteses específicas deste estudo estão relacionadas à percepção que os trabalhadores têm em relação à cultura organizacional das empresas na qual trabalham. São elas:

1. Trabalhadores de empresas do setor público apresentam escores de práticas de integração externa significativamente inferiores, quando comparados aos trabalhadores de empresas do setor privado.
2. Existe uma correlação negativa e significativa entre tempo de serviço e práticas de recompensa e treinamento em trabalhadores de empresas públicas.
3. Trabalhadores de empresas privadas apresentam escores de práticas de recompensa e treinamento significativamente superiores quando comparados aos trabalhadores de empresas públicas.
4. Trabalhadores de empresas públicas apresentam escores de profissionalismo cooperativo significativamente superiores, quando comparados aos trabalhadores de empresas privadas.
5. Trabalhadores de empresas privadas apresentam escores de profissionalismo competitivo e individualista significativamente superiores, quando comparados aos trabalhadores de empresas públicas.
6. Trabalhadores de empresas privadas do setor de manufatura apresentam escores de profissionalismo competitivo e individualista significativamente superiores, quando comparados aos trabalhadores de empresas privadas do setor de serviços.
7. Trabalhadores de empresas privadas do setor de serviço percebem escores de práticas de relacionamento interpessoal significativamente superiores, quando comparados aos trabalhadores de empresas privadas do setor manufatura.

### 3.4 Variáveis de estudo

As variáveis desta pesquisa estão estruturadas conforme a Figura 1.

Quadro 2 – Mapa das variáveis



Fonte: Dados da pesquisa

#### 3.3.1 Valores organizacionais da cultura organizacional

Os valores organizacionais referem-se aos sentimentos difíceis de serem discutidos, quase sempre inconscientes e, por não serem diretamente observáveis, são revelados através de comportamentos alternativos (Ferreira *et alii*, 2002).

Tais valores serão avaliados com a utilização da Escala de Cultura Organizacional desenvolvida por Ferreira *et alii* (2002).

##### 3.3.1.1 Profissionalismo cooperativo (VPC)

O profissionalismo cooperativo refere-se aos itens que se associam à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.

##### 3.3.1.2 Profissionalismo competitivo e individualista (VPI)

Denota-se pela valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

### **3.3.1.3 Satisfação e bem-estar dos empregados (VSB)**

Apresenta valores característicos de empresas que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos empregados, procurando, dessa forma, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.

### **3.3.2 Práticas organizacionais da cultura organizacional**

São os símbolos, heróis e rituais que formam as práticas organizacionais, que estão associadas ao modo pelo qual as pessoas que estão inseridas na cultura os percebem (Ferreira *et alii*, 2002).

Os valores organizacionais da cultura organizacional serão avaliados com a utilização da Escala de Cultura Organizacional desenvolvida por Ferreira *et alii* (2002).

#### **3.3.2.1 Práticas de integração externa (PIE)**

Associa-se a práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.

#### **3.3.2.2 Práticas de recompensa e treinamento (PRT)**

Relaciona-se às práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.

#### **3.3.2.3 Práticas de relacionamento interpessoal (PRI)**

Associa-se a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, dessa forma, a coesão interna.

### **3.4 Procedimentos**

No ato da aplicação do instrumento, foi informado que a participação na pesquisa é espontânea, ou seja, só participaram da pesquisa as pessoas que não tiveram nenhuma objeção, estando, portanto, de pleno acordo. O requisito para a amostra foi ter um trabalho remunerado. Tendo em vista a impossibilidade de obter participantes de uma única empresa, os instrumentos foram aplicados em escolas e universidades do Estado do Rio de Janeiro.

Os dados coletados na pesquisa de campo foram tratados estatisticamente através do software SPSS.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O índice de consistência do instrumento aplicado na amostra do presente estudo foi examinado utilizando o Alpha de Cronbach, que apresentou os seguintes resultados: profissionalismo cooperativo (0.85), profissionalismo competitivo (0.75), satisfação e bem-estar (0.84), práticas de integração externa (0.82), práticas de recompensa e treinamento (0.85) e práticas de relacionamento interpessoal (0.70).

Para testar a primeira hipótese, de que trabalhadores de empresas do setor público percebem que as organizações adotam mais escores de práticas de integração externa (PIE) significativamente inferiores quando comparados aos trabalhadores de empresas do setor privado, a amostra foi dividida em dois grupos: trabalhadores de empresas públicas e trabalhadores de empresas privadas. Conforme observada na Tabela 3, a utilização do teste t de Student para amostras independentes, revelou haver diferença significativa entre os grupos, indicando que os trabalhadores de empresas públicas percebem que a organização adota menos práticas de integração externa na cultura organizacional. A variável práticas de integração externa está associada às práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo.

Tabela 3 – Comparação entre empresas públicas e privadas em relação à variável de práticas de integração externa

Grupos	N	Práticas de Integração Externa (PIE)		Teste t
		Média	Dp	
Empresa pública	146	3,56	0,87	3,22**
Empresa privada	279	3,85	0,80	

\*\* - significativo ao nível de 0,01

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados acima corroboram os estudos de Castor (1987) e Saraiva (2002), os quais apontam que as atividades públicas deveriam ter uma orientação maior para o mercado, uma ênfase mais forte nas necessidades do cidadão, mas sem jamais perder o seu caráter social. Para os autores, falta ao setor público maior qualificação administrativa associada à visão de mercado. Saraiva (2002) salienta que as empresas públicas privilegiam o benefício e o bem-estar social, enquanto a iniciativa privada objetiva basicamente o lucro, o retorno financeiro. Castor (1987) argumenta que a administração pública reage de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta. Tais fatos tornam mais agudas e sensíveis suas distorções e deficiências.

A segunda hipótese, de que quanto maior o tempo de serviço dos trabalhadores de empresas públicas menor é a sua percepção com relação às práticas de recompensa e treinamento adotadas pelas organizações, fundamentada pelos resultados do estudo de Saraiva (2002), que aponta que, com o passar do tempo de trabalho os trabalhadores de empresas públicas vão ficando sem motivação e sem perspectiva de melhora profissional. O autor atribui esse fato à falta de uma perspectiva de crescimento, como um plano de carreira, e valorização no setor público. O mesmo argumenta que a estagnação pode

promover um forte desestímulo do funcionário público e também que as promoções e treinamento são importantes para o progresso e renovação de objetivos profissionais.

Para verificar a associação entre as variáveis tempo de serviço e a percepção do trabalhador com relação às práticas de recompensa e treinamento (PRT) adotadas pelas organizações, conforme hipótese 2, foi utilizado o teste de correlação linear de Pearson na amostra parcial, ou seja, somente com trabalhadores de empresas públicas. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 4, houve uma correlação positiva, porém não significativa ( $r = 0,001$  ;  $p = 0,931$ ). Esse resultado não corrobora a hipótese de que há uma associação negativa entre as variáveis tempo de serviço e práticas de recompensa e treinamento.

Tabela 4 – Correlação entre as variáveis para a amostra total

	Idade	Tempo de Serviço	Nível Escolar	Quantidade e de Filhos	VPC	VPI	VSB	PIE	PRT
Idade									
Tempo de Serviço	0,681**								
Nível Escolar	-0,122*	-0,038 <sup>n.s.</sup>							
Quantidade de Filhos	0,660**	0,449**	-0,237**						
VPC	0,050 <sup>n.s.</sup>	0,048 <sup>n.s.</sup>	0,038 <sup>n.s.</sup>	-0,037 <sup>n.s.</sup>					
VPI	0,038 <sup>n.s.</sup>	0,014 <sup>n.s.</sup>	-0,224**	0,066 <sup>n.s.</sup>	0,436**				
VSB	0,091 <sup>n.s.</sup>	0,105*	-0,030 <sup>n.s.</sup>	0,070 <sup>n.s.</sup>	0,665**	0,467**			
PIE	-0,011 <sup>n.s.</sup>	-0,004 <sup>n.s.</sup>	0,008 <sup>n.s.</sup>	-0,071 <sup>n.s.</sup>	0,657**	0,347**	0,576**		
PRT	0,020 <sup>n.s.</sup>	0,001 <sup>n.s.</sup>	-0,088 <sup>n.s.</sup>	0,039 <sup>n.s.</sup>	0,577**	0,569**	0,753**	0,486**	
PRI	-0,068 <sup>n.s.</sup>	-0,046 <sup>n.s.</sup>	0,126*	-0,112*	0,624**	0,242**	0,565**	0,516**	0,377**
Amostra – 424 indivíduos									

\*\* - significativo ao nível de 0,01

\* - significativo ao nível de 0,05

n.s. – não-significativo

Fonte: Dados da pesquisa

Para testar a terceira hipótese, de que trabalhadores de empresas privadas percebem que as organizações adotam mais escores de práticas de recompensa e treinamento (PRT) significativamente superiores quando comparados aos trabalhadores de empresas públicas, a amostra foi dividida em dois grupos: trabalhadores de empresas públicas e trabalhadores de empresas privadas. Conforme observada na Tabela 5, a utilização do teste t de Student para amostras independentes revelou haver diferença significativa entre os grupos ( $t = 4,25$ ;  $p = 0,01$ ), indicando que os trabalhadores de empresas privadas percebem que as organizações adotam mais práticas de recompensa e treinamento na cultura organizacional. Essa variável está associada às práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.

Tabela 5 – Comparação entre empresas públicas e privadas em relação à variável de práticas de recompensa e treinamento

Grupos	N	Práticas de Recompensa e Treinamento (PRT)		Teste t
		Média	Dp	
Empresa pública	146	2,21	1,03	4,25 **
Empresa privada	280	2,66	1,05	

\*\* - significativo ao nível de 0,01

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados acima corroboram os resultados do estudo de Brandão (2007), revelando haver uma disparidade entre esses dois setores no que se refere às práticas de recompensa e treinamento. Para o autor, a remuneração na iniciativa privada está atrelada ao desempenho dos trabalhadores, sendo mais recompensadas aqueles que conseguirem os maiores índices de produtividade. Já na iniciativa pública, a remuneração é praticamente invariável, são poucos os casos onde há uma variação remuneratória em razão da produtividade e, de modo geral, não há um mecanismo que identifique qual a contribuição do indivíduo, ou grupo desses, para o resultado final da organização pública. O autor ainda aponta que a falta de um programa de socialização fez com que os trabalhadores atingissem diferentes níveis de socialização, pois cada um busca se integrar de acordo com as necessidades. Outro ponto é a falta de capacitação profissional para o exercício da função. Isso revela a importância de programas de treinamento, de qualificação e aperfeiçoamento, sobretudo quando se trata de funções exclusivas da área pública.

Para testar a quarta hipótese, de que trabalhadores de empresas públicas percebem que as organizações adotam valores de profissionalismo cooperativo (VPC) significativamente superiores quando comparados aos trabalhadores de empresas privadas, a amostra foi dividida em dois grupos: trabalhadores de empresas públicas e trabalhadores de empresas privadas. Conforme observada na Tabela 6, a utilização do teste t de Student para amostras independentes revelou não haver diferença significativa entre os grupos ( $t = 0,61$ ;  $p = 0,54$ ), indicando que os trabalhadores de empresas públicas não percebem que as organizações adotam mais valores de profissionalismo cooperativo na cultura organizacional quando comparados aos trabalhadores de empresas privadas. Essa variável está associada à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.

Tabela 6 – Comparação entre empresas públicas e privadas em relação à variável de valores de profissionalismo cooperativo.

Grupos	N	Profissionalismo Cooperativo (VPC)		Teste t
		Média	Dp	
Empresa pública	146	3,35	0,97	0,61 n.s.
Empresa privada	280	3,42	0,91	

n.s. – não-significativo

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados acima não corroboram o resultado da pesquisa de Moutinho (1997), o qual revela que, nas empresas públicas, não se estimula o conflito interno. Para a autora, tais empresas desenvolvem o espírito de cooperação que reforça o clima de grupo, a coalizão interna. Para a autora, nas empresas públicas, é mais funcional o espírito de cooperação, pois o empregado não precisa provar que é melhor do que o outro para ascender profissionalmente e melhorar seu salário.

Os resultados do estudo de Moutinho (1997) também apontam que, nas empresas privadas, a competitividade faz com que o salário se transforme em instrumento de diferenciação individual associado ao desempenho do empregado do que a função que executa na organização e as relações conflituosas. O resultado dessa pesquisa foi testado pela quinta hipótese do presente estudo.

Para testar a quinta hipótese, de que trabalhadores de empresas privadas percebem que as organizações adotam profissionalismo competitivo e individualista (VPI) significativamente superior quando comparado aos trabalhadores de empresas públicas, a amostra foi dividida em dois grupos: trabalhadores de empresas públicas e trabalhadores de empresas privadas. Conforme observada na Tabela 7, a utilização do teste t de Student para amostras independentes revelou haver diferença significativa entre os grupos ( $t = 3,98$ ;  $p = 0,01$ ), indicando que os trabalhadores de empresas privadas percebem que as organizações adotam mais valores de profissionalismo competitivo e individualista na cultura organizacional quando comparados aos trabalhadores de empresas públicas. Essa variável está associada à valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

Tabela 7 – Comparação entre empresas públicas e privadas em relação à variável de valores de profissionalismo competitivo e individualista.

Grupos	N	Profissionalismo Competitivo e Individualista (VPI)		Teste t
		Média	Dp	
Empresa pública	146	2,39	1,02	3,98 **
Empresa privada	277	2,79	0,93	

\*\* - significativo ao nível de 0,01

Fonte: Dados da pesquisa



Para testar a sexta hipótese, de que trabalhadores de empresas privadas do setor de manufatura percebem que as organizações adotam profissionalismo competitivo e individualista (VPI) significativamente superior quando comparados aos trabalhadores de empresas privadas do setor de serviços, a amostra de trabalhadores de empresas privadas foi dividida em dois grupos: trabalhadores de empresas do setor de manufatura e trabalhadores de empresas do setor de serviço. Conforme observada na Tabela 8, a utilização do teste t de Student para amostras independentes revelou não haver diferença significativa entre os grupos ( $t = 0,45$ ;  $p = 0,65$ ), indicando que os trabalhadores de empresas de manufatura não percebem que as organizações adotam mais valores de profissionalismo competitivo e individualista na cultura organizacional quando comparados aos trabalhadores de empresas de serviço.

Tabela 8 – Comparação entre empresas de manufatura e de serviço em relação à variável de valores de profissionalismo competitivo e individualista.

Grupos	N	Profissionalismo Competitivo e Individualista (VPI)		Teste t
		Média	Dp	
Empresa de manufatura	99	2,67	0,86	0,45 n.s.
Empresa de serviço	315	2,63	1,00	

n.s. – não-significativo

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados acima não corroboram a argumentação de Dela Coleta (2004), em cujo estudo foram encontrados nas empresas do setor e manufatura maiores índices de individualismo quando comparados às empresas do setor de serviço.

Com relação à sétima hipótese, de que trabalhadores de empresas privadas do setor de serviço percebem que as organizações adotam práticas de relacionamento interpessoal (PRI) significativamente superiores quando comparadas aos trabalhadores de empresas privadas do setor de manufatura, partiu-se dos resultados da pesquisa de Dela Coleta (2004), o qual aponta que as empresas do setor de serviço apresentam níveis mais elevados em orientação para laços afetivos. Para testar a sétima hipótese, a amostra de trabalhadores de empresas privadas foi dividida em dois grupos: trabalhadores de empresas do setor de manufatura e trabalhadores de empresas do setor de serviço. Conforme observada na Tabela 9, a utilização do teste t de Student para amostras independentes revelou não haver diferença significativa entre os grupos ( $t = 0,04$ ;  $p = 0,97$ ), indicando que os trabalhadores de empresas de serviço não percebem que as organizações adotam mais práticas de relacionamento interpessoal na cultura organizacional quando comparados aos trabalhadores de empresas de manufatura. Essa variável está associada a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, dessa forma, a coesão interna.

Tabela 9 – Comparação entre empresas de manufatura e de serviço em relação a práticas de relacionamento interpessoal.

Grupos	N	Práticas de Relacionamento Interpessoal (PRI)		Teste t
		Média	Dp	
Empresa de manufatura	101	3,13	0,80	0,04 <sup>n.s.</sup>
Empresa de serviço	316	3,14	0,88	

n.s. – não-significativo

Fonte: Dados da pesquisa

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O presente trabalho permitiu dar mais um passo à compreensão da cultura organizacional nas empresas privadas e públicas. Através dos objetivos desta pesquisa, foi possível identificar a percepção dos trabalhadores em relação às práticas e valores adotados pelas organizações. Os objetivos de pesquisa foram atendidos.

Conclui-se, portanto, que há diferenças significativas na cultura organizacional entre empresas públicas e privadas, indicando a necessidade de atenção por parte dos gestores dessas organizações. Assim, nesta comparação, três aspectos merecem destaque: a prática de integração externa, as práticas de recompensa e treinamento e o profissionalismo competitivo e individualista.

As empresas públicas pouco exploram as práticas de integração externa, cujo objetivo é focado no cliente e no planejamento estratégico. Um fator que parece ser crucial para tal fato é que as empresas públicas não visam ao lucro, pois o acesso ao cofre público garante sua manutenção e permanência no mercado. Nota-se que, em termos de manufatura, as empresas públicas não possuem concorrentes da iniciativa privada, ou seja, detêm o monopólio do mercado.

Na empresa pública, ainda que se possa dizer que existe um sistema de avaliação de desempenho, de levantamento de necessidade de treinamento e de recompensas, parece óbvio considerar que na empresa privada tal sistema é observado de forma mais efetiva, uma vez que existem conseqüências mais claramente identificadas quando um trabalhador é avaliado de forma negativa, podendo culminar na demissão. Nos casos em que a avaliação é positiva, existe maior flexibilidade na estrutura, de modo a permitir de forma relativamente rápida oferecer treinamentos específicos a um trabalhador isolado ou mesmo a um grupo de trabalhadores. Também é possível a promoção com base no desempenho, realocando pessoal conforme a necessidade da empresa, uma vez que a estrutura se mostra mais flexível que nas empresas públicas.

As empresas privadas desenvolvem um espírito de competição, diferenciando o salário a partir de metas atingidas por trabalhadores isolados ou por setores como um todo. Bem utilizado, tal sistema possibilita a existência de competição entre indivíduos e entre setores. No caso de empresas públicas, é percebido pelos funcionários que são poucas as possibilidades de ascensão profissional, mesmo quando apresentam desempenho superior à média.

Se as recompensas derivadas da obtenção das metas possibilitam que o sucesso de uns não seja o fracasso de outros, é possível que exista o estímulo às práticas de profissionalismo cooperativo, tanto em empresas privadas quanto nas públicas.

Pode-se concluir que a competitividade crescente do mercado pode servir de base para explicar a competitividade no ambiente de trabalho encontrado nas empresas dos setores de manufatura e serviços.

Outro ponto que merece atenção no presente estudo, refere-se à adoção de práticas de relacionamento interpessoal tanto nas empresas privadas quanto nas de serviços, evidenciando que essa prática é um dos fatores estimulados nas empresas para a coesão interna.

Finalmente, é interessante destacar, dentre os autores utilizados como base para o presente estudo, uma ausência considerada bastante interessante: a falta de discussão sobre um aspecto muito relevante na comparação entre empresas públicas e privadas: a

estabilidade no emprego, que, dentre os autores considerados neste estudo, foi apontada apenas por Pereira (1996). Quando se discute sobre aspectos como cultura, clima e comportamento organizacional, o fato de poder ser demitido é crucial para pautar a conduta do trabalhador.

Outro ponto que merece destaque é que não foi possível o desenvolvimento do presente estudo numa única empresa, diversificando as formas de avaliação da cultura organizacional, bem como relacionando os resultados obtidos com outras variáveis possíveis de serem observadas no contexto de uma única organização. Neste sentido, os resultados devem ser interpretados com cautela, uma vez que se referem a trabalhadores de diversas empresas.

Como recomendação deste estudo, é preciso ressaltar que a escala utilizada para medir a cultura organizacional não aborda alguns fatores encontrados nas empresas públicas. Recomenda-se a aplicação de um instrumento de pesquisa em empresas públicas e privadas para serem avaliados junto com outros indicadores como documentos internos para identificar a cultura organizacional dessas empresas.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKER, J. The future of “gender and organizations”. *Gender, Work and Organization*, v. 5, n. 4, p. 195-206, 1998.
- AGUS, A.; BARKER, S. & KANDAMPULLY, J. An exploratory of service quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 24, n. 2, p. 177-190, 2007.
- ALBORNOS, S. *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BAUMAN, Z. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.
- BELLOU, V. Identifying employees’ perceptions on organizational obligations. *International Journal of Public Sector Management*, v. 20, n. 7, p. 608-621, 2007.
- BENSCHOP, Y. & DOOREWAARD, H. Six of one and half a dozen of the other: The gender subtext of Taylorism and team-based work. *Gender, Work and Organization*, v. 5, n. 4, p. 5-18, 1998.
- BILLING, Y. D. Organizational culture, families and careers in Scandinavia. In *Organizational change and gender equity*, editado por Haas, L.; HWANG, P. & RUSSELL, G. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- BOND, J. *Highlights of the national study of the changing workforce*. New York, NY: Families and Work Institute, 2002.
- BORGES, L. O. As concepções no trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 3, p. 81-107, 1999.
- BRANDAO JUNIOR, R. D. ; FERREIRA, M. R. L. ; GOMES, F. P. & ZAGO, C. C.. Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados. In: SEMEAD, 2007, SÃO PAULO. SEMEAD- SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO-FEA USP, 2007.
- BRANNEN, J. & LEWIS, S. Workplace programmes and policies in the United Kingdom. In *Organization change and gender equity*, edited by Haas, L.; HWANG, P. & RUSSELL, G. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- BRITTON, D. The epistemology of the gendered organization. *Gender & Society*, v. 14, n. 3, p. 418-434, 2000.
- BURUD, S. & TUMOLO, M. *Leveraging the new human capital*. Palo Alto, CA: Davies-Black, 2004.
- CALORI, R. & SARNIN, P. Corporate culture and economic performance: a French study. *Organization Studies*, v.12, n.1, p. 49-74, 1991.
- CARBONE, C. A universidade e a gestão da mudança organizacional a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. *Revista de Administração Pública*, v. 29, n. 1, p. 34-47, 1995.

- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.
- CASTOR, B. V. J. *Estado e administração pública: reflexões*. Brasília: FUNCEP, 1987.
- CATTANI, A. D. *Trabalho e autonomia*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- CONNELLAN, Tom. *Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo*. São Paulo: Futura, 1998.
- DELA COLETA, M. A., et al. *Cultura Organizacional de empresas regionais do interior do Brasil*. Anais SBP, 2004.
- DUSSALT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.
- ENRIQUEZ, E. Perda do Trabalho, Perda da Identidade. In.: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. (orgs.). *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: Instituto de Relações no Trabalho – IRT/PUC MG, p. 69-83, 1999.
- ESKILDSEN, J. K.; KRISTENSEN, K. & JUHL, H. J. Private versus public sector excellence. *The TQM Magazine*, v. 16, n. 1, p. 50-56, 2004.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. & CISNE, M. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.
- FERGUSON, K. *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press, 1984.
- FRIEDLANDER, F. Toward whole systems and whole people. *Organization Speaking Out*, v.1, n. 1, p. 59-64, 1994.
- FLETCHER, J. Gender perspective on work and personal life research. *Workforce-Workplace mismatch: Work, family, health and well-being*, 2005. Disponível em: <http://www.popcenter.umd.edu/conferences/nichd/papers/fletcher.pdf>. Acessado em 02 de Fevereiro de 2008.
- FLETCHER, J. Relational practice: a feminist reconstruction of work. *Journal of Management Inquiry*, v.7 n.2, p. 163-186, 1998.
- FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. *Processo e relação de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.
- FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GASTER, L. *Quality in public services: managers choices*. Buckingham: Open University Press, 1999.
- GERSON, K. & JACOBS, J. Changing the structure and culture of work. In *Working families*, edited by Rosanna Hertz and Nancy Marshall. Berkeley: University of California Press., 2001.

- GLASS, J. & ESTES, S. The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, v. 23, 289-313, 1997.
- GREEN, K. W.; MEDLIN B. & WHITTEN D. Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector. *Industrial Management & Data System*, v. 104, n. 2, p. 106-114, 2004.
- GROVE, S. J.; FISK, R. P.; PICKETT, G. M. & KANGUN, N. Going green in the service sector – social responsibility issues, implications and implementation. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 5, p. 56-66, 1996.
- HASS, L.; ALLARD, K. & HWANG, P. The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden. *Community, Work & Family*, v. 5, n. 3, p. 319-342, 2002.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D. & SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.
- HOFSTEDE, G. Identifying organizational subcultures. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 1, p. 1-12, 1998.
- HOFSTEDE, G. *Cultura e organizações – compreender a nossa programação mental*. MacGraw Hill International (UK), 1991.
- HOJGAARD, L. Working fathers. *Acta Sociologica*, v. 40, n. 3, p. 245-261, 1997.
- HONRADO, Graciete, CUNHA, Miguel Pina e CESARIO, Francisco J. Sistemas de recompensa: uma análise empírica de antecedentes e conseqüências. *Aná. Psicológica*, abr. 2001, vol.19, no.2, p.279-298.
- HOUSE, R. J.; DELBECQ, H. A. & TARIA, E. B. *Socialized leadership charismatic constructs*. Universidade da Pensilvânia, 1997.
- IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores de Volume e Valores Correntes. Disponível em: < [http://www.ibge.com.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1106&id\\_pagina=1](http://www.ibge.com.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1106&id_pagina=1)>. Acesso em jun. 2007.
- ITZIN, C. Gender, culture, power and change: a materialist analysis. In *Gender, culture and organizational change. Putting theory into practice*, edited by ITZIN, C. & NEWMAN, J. Routledge, London, p. 246-272, 1995.
- KOTLER, P. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- KOVÁCS, L. As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação. Oeiras, Celta, cap. 8, p.137-157, 2002.
- LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE – Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, v. 1, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1463&Secao=EMPRESA%20JR&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>>. Acesso em: 20 jun. 2008.
- MACCARTHY, B. L. & FERNANDES, F. C. F. A multi-dimensional classification of production systems for the design and selection of production planning and control system. *Production Planning & Control*, v. 11, nº 5, p. 481-496, 2000.

- MACÊDO, K. B.; PEREIRA, C.; ROSSI, E. Z. & VIEIRA, M. A. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa. *Caderno de Psicologia Social do Trabalho*. v. 8, n. 1, p. 29-42. 2005.
- MAIER, M. On the gendered substructure of organization. In *Gender and Work*, edited by POWELL G. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- MARTELANE, R. O relacionamento entre os corpos permanentes e não-permanentes na organização pública – um modelo. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 15., 1991, Salvador, BA, *Anais...* Salvador: Anpad, 1991.
- MCADAM, R. & REID, R. A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training*. V. 24, n. 6, p. 317-329, 2000.
- MCHUGH, M. & BRENNAN, S. Managing the Stress of Change in the Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, v. 7, n. 5, p. 29-41, 1994.
- MEDICI, A. C. & SILVA, P. L. B. Administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. *Revista de Administração Pública*. v. 27, n. 3, p. 26-36, 1993.
- MENAGHAN, E. & PARCEL, T. Parental employment and family life: research in the 1980s. *Journal of Marriage and the Family*, v. 52, n. 4, p. 1079-1098, 1990.
- MILLIKEN, F.; DUTTON, J. & BEYER, J. Understanding organizational adaptation to change. *Human Resource Planning*, v.13, n. 2, p. 91-107, 1990.
- MILLS, A. Studying the gendering of organizational culture over time. *Gender, Work and Organization*, v. 9, n. 3, p. 286-307, 2002.
- MORIN, E. Os Sentidos do Trabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.
- MOUTINHO, L. M. G. Cultura e Diferenciais de Remunerações do Trabalho em Empresas Públicas. *Cadernos de Estudos Sociais da Fundação Joaquim Nabuco (Recife/PE)*, Recife, v. 13, n. 2, p. 297-318, 1997.
- NAVES, É. M. R. & DELA COLETA, M. F. . Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, p. 205-222, 2003.
- PADAVIC, I. & RESKIN, B. *Women and men work*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2002.
- PARKER, R. & BRADLEY, L. Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, v. 13, n. 2, p. 125-141, 2000.
- PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.
- PIRES, J. C. S. & MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.



- QUINN, J. B. & PAQUETTE, P. C. Technology in Services: Creating Organizational Revolutions, *Sloan Management Review*, p. 67-78, 1990).
- ROUSSEAU, D. M. & WADE-BERZONI, K. A. Changing individual-organization attachment: a two way street. In: HOWARD, A. (Org.). *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- SANTOS, A. M. *Cultura organizacional e motivação para o poder: um estudo comparativo entre o setor bancário oficial e privado de Belo Horizonte*, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.
- SCHALL, E. Public sector succession: a strategic approach to sustaining innovation. *Public Administration Review*, Washington, D. C., v. 57, n. 1, p. 4-10, jan./fev. 1997.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2ª ed. 1992.
- SHEPHERD, G. & VALENCIA, S. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 3, p. 103-128, set./dez. 1996.
- SIEVERS, B. Além do Sucedâneo da Motivação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 30, n. 1, p. 05-16, 1990.
- SILVEIRA, R.R.; FRANZONI, A. M. B. & VALLADARES, A. *Cultura Organizacional Conservadora e Inovadora: Estudo de Caso nos Supermercados Imperatriz*. In IV Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis, 2002.
- SWANBERG, J. Illuminating gendered organization assumptions. *Community, Work & Family*, v. 7, n. 1, p. 3-28, 2004.
- TAYLOR, F.W. *Princípios de Administração Científica*. Trad. Arlindo Vieira Ramos. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- TRICE, H. & BEYER, J. *The culture of work organizations*. NJ: Prentice Hall, 1993.
- WISE, S. & BOND, S. Work-life policy: does it do exactly what it says on the tin? *Women in Management Review*, v. 18, n. 1/2, p. 20-31, 2003.
- YAVAS, U.; BILGIN, Z. & SHEMWELL, D. J. Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey. *International Journal of Bank Marketing*, v. 15, n. 6, p. 217-223, 1997.
- ZYLBERSTAJN, H. & CASTRO, M. C. Uma proposta metodológica para acompanhamento das negociações coletivas. In: *Mercado do trabalho e distribuição de renda: uma coletânea*. Rio de Janeiro: IPEA-INPES, 1987.

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade: \_\_\_\_\_

Setor onde sua empresa atua: ( ) Privado ( ) Público

Ramo de atividade da empresa: \_\_\_\_\_

Função atual (cargo): \_\_\_\_\_

Tempo de serviço: \_\_\_\_\_ anos

Grau de escolaridade:

- |                             |                                |
|-----------------------------|--------------------------------|
| ( ) Ensino fundamental      | ( ) Ensino superior incompleto |
| ( ) Ensino médio incompleto | ( ) Ensino superior completo   |
| ( ) Ensino médio completo   | ( ) Pós-graduação              |

Profissão (formação acadêmica): \_\_\_\_\_

Cidade em que reside: \_\_\_\_\_

Estado civil: ( ) Casado (a) ( ) Solteiro (a) ( ) Outros \_\_\_\_\_

Tem filhos? ( ) Sim ( ) Não - Quantos? \_\_\_\_\_

Religião: ( ) Católica ( ) Evangélica ( ) Espírita ( ) Outros \_\_\_\_\_

## ANEXO B - ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracterize sua empresa, numa escala de 1 a 5, conforme a escala abaixo:

1. Não se aplica de modo nenhum	2. Pouco se aplica	3. Aplica-se razoavelmente	4. Aplica-se bastante	5. Aplica-se totalmente
---------------------------------	--------------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e **não** a sua opinião ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

ITENS	1	2	3	4	5
1. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.					
2. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
3. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.					
4. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.					
5. Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.					
6. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.					
7. O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são realizados constantemente.					
8. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.					
9. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.					
10. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.					
11. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.					
12. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.					
13. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.					
14. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.					

ITENS	1	2	3	4	5
15. As inovações são, em geral, introduzidas para atender às necessidades do mercado.					
16. Eventos sociais, como distribuição de brindes, são comumente realizados para os empregados.					
17. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.					
18. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.					
19. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.					
20. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.					
21. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.					
22. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.					
23. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.					
24. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.					
25. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.					
26. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.					
27. Os empregados relacionam-se como se fossem uma grande família.					
28. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.					
29. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.					
30. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.					