

IDENTIDADE CULTURAL E GESTÃO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

*Francisco Antonio Serralvo¹
Marluci Torquato²*

Resumo

A principal finalidade deste trabalho é abordar os aspectos culturais que envolvem o comportamento humano no ambiente organizacional. O levantamento incluiu a aplicação de questionários respondidos pelos executivos das empresas pesquisadas, foram obtidos dados e informações que revelaram o modo de atuação dos fatores culturais, permitindo mensurar o grau de influência desses fatores sobre o estilo de gestão das empresas e como as atitudes e reações dos colaboradores determinam a intensidade da valorização e interiorização das crenças básicas e dos pressupostos elementares do modelo

1. Francisco Antonio Serralvo é doutor em Ciências Sociais e mestre em Administração de Marketing pela PUC-SP; é, também, coordenador do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração e professor do Departamento de Administração da PUC-SP.

2. Marluci Torquato é doutoranda em Gestão de Marketing pelo ISCTE, Portugal, e mestre em Administração de Marketing pela PUC-SP.

cultural atuante em cada ambiente. A pesquisa foi realizada com empresas de consultoria e também com empresas do segmento industrial, para efeito de comparação dos resultados, permitindo avaliar com maior segurança o funcionamento dos mecanismos da cultura para segmentos de negócios diferenciados, o que permitiu clarificar a fragilidade do segmento de serviços na personalização de seu modelo cultural.

Palavras-chave

Identidade cultural, consultoria, gestão de empresas.

Abstract

The main purpose of this paper is to approach the cultural aspects that involve the human behavior in the organizational environment. The survey included questionnaires application answered by executives of the searched companies. The information obtained had disclosed the way of the cultural factors performance, allowing measuring the degree of influence of these factors on the companies' management style. The attitudes and reactions of the collaborators determine the valuation and internalization intensity of the basic beliefs and the elementary estimated ones of the operating cultural models in each environment. The research was carried through with consulting companies and also with companies of the industrial segment, for effect of comparison of the results, allowing to evaluate with bigger security the functioning of the mechanisms of the culture for differentiated business-oriented segments, what it allowed to clarifier the fragility of the segment of services in the personalization of its cultural model.

Keywords

Cultural identity, consulting, management.

Considerações Iniciais

O segmento de Prestação de Serviços obteve significativo grau de desenvolvimento a partir da década de cinquenta. Restaurantes, hospitais, segurança, bancos, comércio e indústria cresceram uma

infundável lista de serviços para atender às mais diversificadas necessidades de um consumidor cada vez mais criativo em suas exigências. O mundo assistiu à evolução natural, porém rápida, de um segmento que se posicionou como força produtiva e conquistou um espaço tão importante quanto o da produção de bens tangíveis da velha economia de escala (Dwan, 2004; Atkinson, 2005).

Quando o fator humano protagoniza relações comerciais entre as empresas, o ambiente cultural que as envolve assume relevante papel neste relacionamento, cingindo crenças, princípios e atitudes; determinando níveis de comprometimento, produtividade e parcerias, tanto nos relacionamentos em ambiente interno entre as diversas áreas, pessoas e estruturas, mas também no ambiente externo, englobando fornecedores, consumidores, concorrentes, meio social, legislação, entre outros (Campbell, 2002; Machado, 2003).

O modelo de gestão empregado, o ferramental metodológico, as políticas implementadas e, principalmente, os aspectos culturais destas empresas são diretamente expostos ao cliente por meio do comportamento e da postura dos funcionários e, é claro, da qualidade final do serviço prestado em relação ao esperado. A fragilidade de um modelo cultural e a ineficiência na aplicação de metodologias que podem garantir o nível de qualidade acordado, podem ser solucionados por meio de parcerias com o próprio cliente ou agravadas por meio de exigências, imposições e atritos com o cliente, derivados de falhas no próprio modelo de relacionamento estabelecido entre as diferentes culturas (Tatar; Bekerman, 2002).

Este trabalho tem por objetivo verificar o grau de influência do modelo cultural na condução e gestão de negócios e também as consequências de um alto nível de adaptabilidade e exposição às influências e valores externos sobre as crenças e comportamentos internos na empresa prestadora de serviços.

Aspectos Metodológicos Gerais da Pesquisa

Foi utilizado na elaboração do trabalho o método hipotético-dedutivo. Por não se tratar de fenômenos fisicamente testáveis, a formulação das hipóteses e a corroboração das mesmas ficaram sujeitas a critérios subjetivos quanto à forma de aplicação, codificação e tabulação

estatística, porém extremamente válidos no sentido de organizar dados e informações levantadas e quantificar hipóteses e fenômenos abstratos ou meramente comportamentais, possibilitando melhor entendimento e interpretação dos resultados obtidos (Köche, 2003).

Nas etapas da investigação foram utilizados métodos de procedimentos *comparativos*, no que diz respeito à comparação da posição da empresa de serviços com a da indústria de bens; procedimentos *estatísticos* no sentido de quantificar e medir a relação entre as variáveis levantadas e procedimentos *funcionalistas* no que se refere à atribuição de maior peso e importância à descrição dos fenômenos sob uma visão prática e realista a respeito do funcionamento das organizações em relação ao problema central (Toledo; Fonseca; Martins, 1995).

Foram formuladas as seguintes hipóteses:

HIPÓTESE BÁSICA

H_0 A influência de valores culturais externos sobre os colaboradores das empresas de Serviços provoca o enfraquecimento do modelo cultural interno, comprometendo os resultados e a imagem da empresa.

HIPÓTESES SECUNDÁRIAS:

H_1 A postura de submissão das prestadoras de serviço frente às exigências do mercado consumidor, devido à característica de não essencialidade da maioria dos serviços ao processo básico de produção de bens ou consumo.

H_2 A flexibilização como forma de competitividade entre as empresas do segmento de prestação de serviços, comprometendo a solidez das bases da cultura organizacional.

H_3 O tipo de vínculo trabalhista influenciando o nível de comprometimento dos colaboradores com a questão do desempenho e resultados, propiciando o distanciamento dos valores e certezas básicas da empresa.

VARIÁVEIS

Considerando o ambiente geral do qual a empresa prestadora de serviços faz parte, temos o ambiente externo no qual ela está inserida e que por sua vez é composto pela sociedade, legislação, meio-ambiente, concorrentes, fornecedores e clientes, que será caracterizado aqui como a variável 'Mercado', com foco genérico em todos estes itens, mas principalmente na figura do *cliente* como

a base fundamental desta variável. O ambiente interno é composto por fatores como missão, objetivos, estratégia, cultura, clima organizacional, know-how, produção, ferramentas, pessoas, entre outros, porém o que será destacado aqui como base da variável é o fator ‘**Cultura**’, que representa de forma mais ampla o conjunto de valores, ideologias e crenças da empresa como determinantes de comportamentos e atitudes. A terceira variável é a ‘**Flexibilidade**’ e não pode ser considerada de forma fundamentalista como as duas primeiras, mas ela é o resultado do relacionamento entre os itens de ambiente interno e externo da organização, sendo também um reflexo do modelo de estruturação da empresa e a chave para obtenção de bons resultados através destes relacionamentos.

RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS:

Aplicando as variáveis para a Hipótese Básica (H_0), temos:

“M” = Mercado (como variável independente)

“C” = Cultura (como variável dependente)

“F” = Flexibilidade (como variável interveniente)

Para esta análise, podemos estabelecer uma relação assimétrica (Lakatos; Marconi, 1992, p. 105):, embora de natureza contextual, pois a variável “M” de acordo com a situação relatada na hipótese básica é independente de qualquer alteração interna; já a “C” sofre conseqüências de alterações em “M” e a variável “F” é o resultado determinado pelo movimento em “C” e reforça a relação entre as duas primeiras.

Para as Hipóteses Secundárias (H_1 e H_2), estabelece-se a seguinte relação:

a) “M” = imposições do mercado (variável independente)

“F” = submissão da prestadora de serviços (variável dependente)

“C” = modelo cultural fragilizado (variável interveniente)

b) “M” = alta competitividade e concorrência (variável independente)

“F” = alto nível de adaptação e flexibilidade (variável dependente)

“C” = subjugação do modelo cultural (variável interveniente)

Nos itens a e b das hipóteses secundárias, mantemos uma relação assimétrica entre e as variáveis “M”, “F”, e “C”, que se mantém fixas como independente, dependente e interveniente, sem trocarem de papel

e função embora os contextos tenham sido alterados, porém notamos que as variáveis “F” e “C” trocaram de posição em relação ao contexto da hipótese básica. Confirmamos a assimetria desta relação nas hipóteses a e b, pois alterações em “M”, provocam reações em “F”, resultando em “C”.

E, finalmente, a relação entre as variáveis da terceira Hipótese Secundária (H_3):

- c) “M” = imagem da empresa no mercado (variável interveniente)
- “F” = facilidade no trânsito de profissionais (variável independente)
- “C” = modelo cultural não valorizado interna e externamente (variável dependente)

Já neste item, estabelecemos uma relação recíproca, pois a variável “M” torna-se resultado dos movimentos em “F” e conseqüentemente em “C”; a variável “F” por sua vez é independente, pois se movimenta por meio de fatores não controlados pela empresa quando ela opta por um vínculo superficial com seus colaboradores; a variável “C” é dependente no sentido de sofrer as conseqüências de alterações em “F” e de relação recíproca no sentido de provocar alterações em “M”. Vale notar que as variáveis trocaram de papel e função em relação às duas primeiras hipóteses secundárias e também em relação à hipótese básica, assumindo uma terceira configuração de suas posições.

Apresentação dos Dados e Tratamento Estatístico

A primeira etapa do processo metodológico para o tratamento estatístico dos dados coletados foi a categorização das variáveis mencionadas nas respostas da pesquisa. Primeiramente, de posse dos dados, definimos a classificação de tais variáveis como Ordinais, uma vez que cada categoria de variável mantém uma relação de ordem regular com as demais. Assim uma determinada variável ‘x’ está associada à presença de uma variável ‘y’ (Anderson; Williams; Sweeney, 2003). A redução da dimensionalidade das variáveis seguiu um critério de agrupamento de itens com sentidos semelhantes, que revelam os seguintes aspectos:

- Orientação da empresa – para fatores externos (mercado) ou internos (cultura);
- Integração – das atitudes em relação aos valores e objetivos organizacionais, reforçando-os ou distanciando-os;

- Elemento Dificultador – fatores que criam empecilhos para a integração e fortalecimento dos elementos culturais.

Com base nas variáveis já categorizadas, atribuímos pesos a cada categoria variando de -1 a $+1$, num primeiro momento aplicando uma escala ordinal, medindo atributos que se distinguem em intensidade, de ordem irreflexiva, assimétrica e transitiva e, num segundo momento aplicando a escala likert, pela sua sensibilidade de recuperar conceitos aristotélicos da manifestação de qualidade, reconhecendo a oposição entre contrários, o gradiente e a situação intermediária.

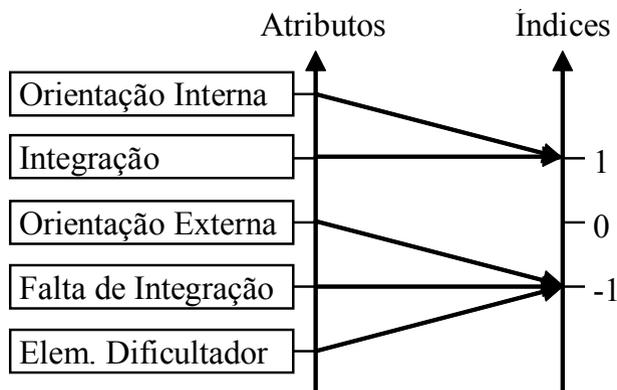
No primeiro momento utilizamos valores positivos e negativos como fonte de subsídio para, posteriormente, enquadrar estes valores na escala de Likert, analisando os resultados pelo critério da oposição semântica, considerando um ponto médio na escala (Cooper; Schindler, 2003). Para a atribuição dos pesos às categorias de variáveis, foi utilizado o seguinte critério:

- Quanto a Orientação da Empresa:
 - Orientação Interna = $+1$ (peso positivo), refere-se as variáveis que refletem ações ou elementos que a companhia valoriza no sentido de fortalecer o ambiente interno e o modelo cultural (variável Cultura), protegendo contra influências não saudáveis do ambiente externo (variável Mercado).
 - Orientação Externa = -1 (peso negativo), comporta as variáveis que representam ações ou elementos organizacionais que viabilizam uma invasão do modelo cultural, proporcionando o seu enfraquecimento, refletindo preocupação da empresa exclusivamente com as solicitações do mercado externo e a não preocupação ou proteção do ambiente interno no sentido de manter a integração e a coesão do mesmo.
- Quanto aos fatores de Integração:
 - Integração = $+1$ (peso positivo), refere-se a todas as variáveis relatadas que revelam atitudes, eventos ou fatores que promovem uma interação entre os interesses dos colaboradores e os objetivos organizacionais, em harmonia com as expectativas e exigências do ambiente externo. O fator de integração está associado

à diminuição de conflitos e racionalidade no desenvolvimento de ferramentas que promovem a satisfação do mercado, mas mantendo o ambiente interno protegido e fortalecido.

- Falta de Integração = -1 (peso negativo), constituída por variáveis que revelam fatores que promovem valores exatamente contrários à Integração, facilitando a formação de conflitos de interesses, ferramentas dúbias que provocam confusão de procedimentos e desvalorização dos modelos de gestão e cultural.
- Elemento Dificultador = -1 (peso negativo), refere-se ao conjunto de variáveis que demonstram atitudes, valores, eventos, ferramentas, enfim, tudo que denota sentido de ambigüidade, funcionando como empecilho ou barreira para o fortalecimento do modelo cultural. Engloba também a ausência de fatores que poderiam auxiliar na manutenção de um clima interno saudável, protegido e equilibrado.

Após a categorização das variáveis para as quatro hipóteses levantadas na pesquisa, atribuímos os pesos às categorias, estabelecendo os índices 1 ou -1 para cada resposta em cada questão, numa escala ordinal biunívoca. Os valores numéricos representados por estes índices, indicam a intensidade com que os fatores atuam no cenário, quanto mais distante de zero à esquerda, pior o tratamento daquele fator pela empresa e mais forte os impactos negativos no modelo cultural, sendo o inverso verdadeiro, ou seja, quanto mais distante de zero à direita, mais presente o fator que fortalece o modelo.



Fonte: Baseado em Pereira (2001, p.60)

Figura 1 – Escala Ordinal de Relação Biunívoca para os Atributos Relatados

Testes Estatísticos de Confirmação

Foram realizados diversos testes estatísticos sobre a amostra na intenção de identificarmos o grau de correlação entre as hipóteses. Em função do volume da amostra optamos por empregar os testes ‘F’ de Snedecor e ‘T’ de Student para verificar se existem diferenças mensuráveis entre os setores de Serviço e Indústria.

A tabulação dos resultados apresentou dois conjuntos de dados contidos em cada hipótese:

- Conjunto A = {orientação interna, integração} e
- Conjunto B = {orientação externa, falta de integração, elemento dificultador}.

Confrontamos os parâmetros desses conjuntos entre os dois setores (indústria e serviços), ou seja, A_s com A_i e B_s com B_i . Para tal, foi necessário encontrarmos alguma medida de tendência central como uma média aritmética e sua dispersão e variância. Todas essas grandezas foram quantificadas por meio de seus respectivos algoritmos:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}} \quad (1)$$

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}$$

$$CV = \left(\frac{s}{\bar{x}} \right) \cdot 100\%$$

Tabela 1 – Parâmetros Estatísticos das Amostras de Indústria e Serviços

		SERVIÇOS		INDÚSTRIA	
		A _s	B _s	A _i	B _i
H ₀	média	9	10,67	15	0
	desvio-padrão	1,41	6,51	4,24	0
	variância	2	42,33	18	0
	CV	16%	61%	28%	***
H ₁	média	5,5	6,33	8,5	0,33
	desvio-padrão	4,95	5,77	3,54	0,58
	variância	24,5	33,33	12,5	0,33
	CV	90%	91%	42%	173%
H ₂	média	2,5	5	6	0
	desvio-padrão	3,54	1	0	0
	Variância	12,5	1	0	0
	CV	141%	20%	0%	***
H ₃	média	0	6,67	3	2
	desvio-padrão	0	5,77	4,24	3,46
	variância	0	33,33	18	12
	CV	***	87%	141%	173%

*** = não é definido o CV

O grau de correlação entre duas variáveis mede como uma delas se comporta em função do comportamento da outra. Assim, pode-se

verificar se existe correlação entre as hipóteses acima e, além disso, quantificá-la. Para encontrar a correlação utilizamos o coeficiente de correlação r de Pearson dado por:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot y_i - \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot \sum_{i=1}^n y_i}{n}}{\sqrt{\left(\sum_{i=1}^n x_i^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2}{n} \right) \cdot \left(\sum_{i=1}^n y_i^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2}{n} \right)}} \quad (2)$$

Onde, x e y são variáveis aleatórias e n é o número de observáveis da amostra.

A partir da obtenção deste coeficiente construímos uma matriz de correlações entre as hipóteses de um dado setor (indústria ou serviços). Para isso foi necessário encontrar os parâmetros estatísticos para as hipóteses.

Tabela 2 – Parâmetros Estatísticos para as Hipóteses:

		SERVIÇOS	INDÚSTRIA
H ₀	Média	10	6
	desvio-padrão	4,74	8,49
	variância	22,5	72
	CV	47%	141%
H ₁	média	6	3,6
	desvio-padrão	4,8	4,83
	variância	23	23,3
	CV	80%	134%
H ₂	média	4	2,4
	desvio-padrão	2,35	3,29
	variância	5,5	10,8
	CV	59%	137%
H ₃	média	4	2,4
	desvio-pad.	5,48	3,29
	variância	30	10,8
	CV	137%	137%

Onde as variáveis aleatórias x e y são respectivamente as médias para as hipóteses dos setores de serviços e indústria.

*Tabela 3 – Matriz de Correlações
entre as Hipóteses para Serviços e Indústria*

	SERVIÇOS			
	H ₀	H ₁	H ₂	H ₃
H ₀	1	0,79	0,52	-0,48
H ₁	0,79	1	0,67	-0,57
H ₂	0,52	0,67	1	0,19
H ₃	-0,48	-0,57	0,19	1
	INDÚSTRIA			
	H ₀	H ₁	H ₂	H ₃
H ₀	1	0,81	0,97	0
H ₁	0,81	1	0,93	0,36
H ₂	0,97	0,93	1	0,17
H ₃	0	0,36	0,17	1

A tabela 3 mostra a matriz de correlações entre as hipóteses para os dois setores. Quando r é igual a 1 ou -1 , implica que as hipóteses em questão são totalmente correlacionadas, entretanto, o sinal negativo indica um efeito adverso entre elas. Se r é igual a 0 não há correlação entre as hipóteses. Portanto, valores muito próximos de 1, em valor absoluto, indicam forte correlação enquanto os valores de r próximos de 0 indicam uma correlação fraca entre as mesmas.

Ao analisarmos os dados acima, notamos que, tanto para o setor de Serviços quanto para a Indústria, as hipóteses apresentaram razoável grau de correlação entre si para cada setor analisado separadamente, sendo que a única hipótese que apresentou para os dois setores menor grau de correlação, ou em alguns cruzamentos apresentou uma correlação adversa, foi a terceira hipótese secundária. Entendemos que o baixo grau de correlação desta hipótese com as demais se referem a uma certa variação sobre o tema que a hipótese propunha em relação ao tema central, ou seja, as três primeiras hipóteses tratavam de certa forma de assuntos relacionados à estrutura do negócio e esta última referia-se ao tipo de vínculo empregatício, exigindo utilização de inferência dedutiva na interpretação de seus resultados, o que ficou demonstrado no teste de correlação entre as hipóteses relatado na tabela acima.

Além do tema, um segundo fator para a adversidade de correlação é o fato das duas perguntas que trataram esta hipótese possibilitarem respostas com elementos positivos e negativos ao mesmo tempo. Alguns

executivos relataram algumas ferramentas de integração entre grupos com diferentes tipos de vínculo e outras que contradiziam e anulavam o efeito integrativo caracterizando-se como Elemento Dificultador ou Falta de Integração na mesma resposta, proporcionando o distanciamento do grau de correlação entre esta hipótese e as demais.

Tabela 4 – Correlações entre as hipóteses dos 2 setores.

	H0s	H1s	H2s	H3s
H0i	-0,22			
H1i		0,17		
H2i			-0,58	
H3i				0,17

Podemos observar o efeito adverso de correlação, originado na oposição semântica das respostas comparando os dois setores. A média entre os quatro índices se dá por: $\Gamma = -0,115$, demonstrando que as respostas do mesmo questionário aplicado para um setor são totalmente contrárias aos do outro, confirmando que os diferentes estilos de administração provocam efeitos também diferentes quanto a percepção e valorização do modelo cultural.

Além das correlações internas das hipóteses em um dado setor, é necessário fazer os testes de hipótese entre os dois setores, ou seja, deve-se verificar se realmente as hipóteses refletem diferenças. Dessa forma, é necessário construir uma tabela com os resultados dos testes. Antes, porém, é necessário definir os algoritmos para encontrar os valores de t (teste T) e f (teste F) para observações independentes conforme segue:

$$f = \frac{s_1^2}{s_2^2} \quad (3)$$

Se f for maior do que um certo valor a que é função da significância e dos números de graus de liberdade do numerador e do denominador, então as variâncias serão estatisticamente diferentes e o teste t pode ser aplicado desde que o numerador seja maior do que o denominador.

$$t = \frac{\bar{x}_2 - \bar{x}_1}{\sqrt{\left(\frac{(n_1 - 1) \cdot s_1^2 + (n_2 - 1) \cdot s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right) \cdot \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}} \quad (4)$$

Caso contrário, ou seja as variâncias sendo iguais, a fórmula acima fica:

$$t = \frac{\bar{x}_2 - \bar{x}_1}{\sqrt{\frac{s_1^2 + s_2^2}{n_1 + n_2}}} \quad (5)$$

Assim, deve-se encontrar o número de graus de liberdade g por meio de:

$$g = \frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1}\right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{s_2^2}{n_2}\right)^2}{n_2 - 1}} \quad (6)$$

Onde n_1 e n_2 são respectivamente os números de observáveis do numerador e do denominador.

A tabela abaixo demonstra os resultados dos testes de hipótese *T de Student* e *F de Snedecor* entre os setores de serviços e indústria para os conjuntos A e B com nível de significância α igual a 5%, ou seja, 95% de confiança. Os limites de rejeição são para $f < 4,48$ e ou $t < 2,14$.

Tabela 5 – Resultados dos Testes ‘F’ e ‘T’ para Serviços e Indústria

	A_{is}				B_{is}			
	$f_{calc.}$	$f_{tabelado}$	$t_{calc.}$	$t_{tabelado}$	$f_{calc.}$	$f_{tabelado}$	$t_{calc.}$	$t_{tabelado}$
H_{3is}	9	4,48	4,18	2,57	inf.	4,48	3,96	2,26
H_{1is}	1,96	4,48	1,29	1,26	100	4,48	2,5	2,26
H_{2is}	inf.	4,48	2,39	2,26	inf.	4,48	12,08	2,57
* H_{3is}	inf.	4,48	2,29	*2,02	2,78	4,48	2,77	*1,76

*para H_3 $\alpha = 10\%$

Conforme a tabela verificamos que H_{3is} do conjunto A_{is} , mostra diferenças entre os setores com 10% de significância. Isso significa que essas amostras foram relativamente pequenas. Entretanto, fica claro que as quatro hipóteses do conjunto B mostram diferenças entre os setores de serviços e indústria enquanto as quatro hipóteses do conjunto A também corroboram com as diferenças, tornando plenamente satisfatório a um nível de confiança próximo a 95% a corroboração das hipóteses do estudo e a integridade das ferramentas aplicadas. Podemos verificar que a comprovação das hipóteses é mensurada por meio da análise: $t_{tabelado} < t_{calc.}$

Análise dos Resultados

Os dados coletados e os testes aplicados sobre os mesmos, nos revelam a eficiência do instrumento utilizado para a análise da atuação dos elementos culturais no segmento de serviços, tomando como base de comparação o segmento industrial.

O índice negativo no resultado geral das cinco questões revela-nos um distanciamento das empresas de consultorias do desenvolvimento e aplicação de ferramentas que poderiam fortalecer os laços culturais entre colaboradores e empresa, não integrando esforços de forma produtiva e não incentivando parcerias. Distribuindo as respostas acima em valores percentuais notamos que apenas 20% das respostas tenderam para uma Orientação Interna, 16% para Integração com os objetivos organizacionais, 34% tenderam à Orientação Externa, 22% para a Falta de Integração e 8% apontaram Elementos Dificultadores do processo de fortalecimento das bases culturais. De acordo com a escala estabelecida, atribuindo-se os respectivos pesos (+1 ou -1) a cada uma das variáveis, temos 64% de fatores negativos, ou seja, fatores que proporcionam um

modelo cultural não integrado, facilitando o afloramento de conflitos de interesse e de relacionamento e a falta de comprometimento dos colaboradores com os objetivos e metas da empresa, contra a presença de apenas 36% de fatores positivos que reforçariam o modelo cultural por meio da valorização e aplicação de seus elementos.

Tabela 6 – Tabulação das Questões que tratam a Hipótese Básica para Consultorias

Participantes	ATRIBUTOS EM SERVIÇOS - HIPÓTESE BÁSICA										
	Questão		Questão		Questão		Questão		Questão	Índice	
	1	Vlr	2	Vlr	3	Vlr	4	Vlr	6	Total	
A	O.Externa	-1	O.Externa	-1	F. Integr.	-1	O.Externa	-1	O.Externa	-1	-5
B	O.Externa	-1	O.Externa	-1	F. Integr.	-1	O.Externa	-1	F. Integr.	-1	-5
C	O. Interna	1	O. Interna	1	Integração	1	O. Interna	1	O. Interna	1	5
D	F. Integr.	-1	F. Integr.	-1	F. Integr.	-1	O.Externa	-1	F. Integr.	-1	-5
E	O.Externa	-1	El.Dific.	-1	Integração	1	O. Interna	1	Integração	1	1
F	El.Dific.	-1	El.Dific.	-1	F. Integr.	-1	O. Interna	-1	Integração	1	-3
G	O. Interna	1	O.Externa	-1	O.Externa	-1	O. Interna	-1	F. Integr.	-1	-3
H	O. Interna	1	O. Interna	1	Integração	1	O. Interna	1	Integração	1	5
I	O. Interna	1	O.Externa	-1	O.Externa	-1	Integração	1	Integração	1	1
J	F. Integr.	1	El.Dific.	-1	O.Externa	-1	O.Externa	-1	F. Integr.	-1	-3
T.Geral		0		-6		-4		-2		0	-12

Com base nesta análise, podemos concluir que grande parte das consultorias, talvez pela própria natureza do negócio, tende a gerir seus negócios com um estilo bastante semelhante entre si, apresentando características voltadas para o ambiente externo, reagindo conforme orientação do mercado, revelando pouca preocupação com aspectos de desenvolvimento profissional e integração do ambiente interno. O principal elemento cultural passa a ser as necessidades e exigências externas. Tais características provocam o distanciamento dos interesses dos colaboradores em relação às empresas onde trabalham e a conseqüente queda do nível de comprometimento e aumento de rotatividade, fator principal do rompimento da continuidade da transmissão dos valores, crenças e pressupostos do grupo organizacional, corroborando a hipótese básica, fato que resulta no enfraquecimento e na desvalorização dos elementos culturais.

A pesquisa incluiu na identificação do participante, um item destinado ao tempo de trabalho na empresa e constatamos que entre o nível

executivo nas consultorias pesquisadas, o período de trabalho médio girou em torno de 3,0 anos. Questionamos os participantes, em nossos contatos telefônicos, sobre o tempo médio de trabalho na empresa dos profissionais de nível operacional e administrativo e constatamos que para esta população, gira aproximadamente em torno de 1,5 ano, confirmando também a alta rotatividade dos colaboradores no setor. Ao menos no que se refere à absorção e transmissão de valores culturais, podemos considerar um índice bastante elevado e prejudicial à manutenção de um modelo fortalecido, pois as pessoas estão a maior parte do tempo em adaptação aos valores, estes por sua vez são constantemente distorcidos e recebem influências de quem os transmite aos novos integrantes, pois os transmissores também não estão adaptados e não os interiorizaram devido ao pouco tempo de vivência na empresa. Segundo Schein (2001, p. 45) *A cultura é o resíduo do sucesso*, se o colaborador não teve tempo de passar por experiências e viver os sucessos ou os fracassos da empresa, como ele poderia assimilar os valores decorrentes deste aprendizado?

Já no segmento Industrial, obtivemos resultados diferentes comparados ao setor de serviços, conforme segue:

Tabela 7 – Tabulação das Questões que tratam a Hipótese Básica para Indústria

Participantes	ATRIBUTOS EM INDÚSTRIA - HIPÓTESE BÁSICA										
	Questão		Questão		Questão		Questão		Questão		Índice
	1	Vlr	2	Vlr	3	Vlr	4	Vlr	6	Vlr	Total
A	O.Interna	1	O.Interna	1	Integração	1	Integração	1	Integração	1	5
B	O.Interna	1	O.Interna	1	Integração	1	Integração	1	Integração	1	5
C	O.Interna	1	O.Interna	1	Integração	1	Integração	1	Integração	1	5
D	O.Interna	1	O.Interna	1	Integração	1	Integração	1	Integração	1	5
E	O.Interna	1	O.Interna	1	Integração	1	Integração	1	Integração	1	5
F	O.Interna	1	O.Interna	1	Integração	1	Integração	1	Integração	1	5
T.Geral		6		6		6		6		6	30

O índice total positivo e bastante distante de zero, revela uma tendência do segmento industrial a valorizar fortemente os elementos que promovem o fortalecimento cultural e garantem a integridade do ambiente interno. Esta adversidade entre os setores foi comprovada pelos testes estatísticos mencionados no tópico anterior (média

do coeficiente de pearson = $-0,115$). A própria natureza do negócio proporciona uma ‘proteção’ contra intervenções externas que as consultorias não possuem, pois a interação entre cliente e consultor é fator chave inerente ao modelo de negócio e atinge o grupo todo. Já na indústria esta interação é indireta e focada em alguns elementos do grupo apenas, permitindo que o sistema alimente valores internos e os fortaleça por meio da experiência.

Notamos que os percentuais dos elementos que demonstram Orientação Interna representam 40% das respostas e os outros 60% concentram-se nos elementos que demonstram Integração com os objetivos organizacionais. A indústria demonstrou, por estes resultados, que se organiza estrategicamente com base nos valores e crenças internas e divulga estes valores a todo o grupo. A orientação externa, no que diz respeito às necessidades dos clientes e do mercado, faz parte de um composto do marketing estratégico, ou seja, esta orientação é um meio de atingir os objetivos e não um fim, conforme revelado no segmento de serviços de consultoria. Por este motivo, a operação industrial consegue se manter integrada em um modelo sistêmico, mesmo quando o mercado exige mudanças e o segmento as atende, sem expor seus valores e crenças às influências externas.

A pesquisa de tempo de trabalho na empresa no setor industrial também demonstrou diferenças acentuadas em relação ao setor de serviços. O tempo médio de trabalho nas indústrias para o nível executivo gira em torno de 11,2 anos na população pesquisada, grande parte deles exerceram carreiras fechadas, tornando-se executivos por meio de promoções ao longo do tempo. Para os profissionais de nível técnico e administrativo nestas empresas o tempo médio é de 5 anos, conforme informações obtidas em depoimentos nos contatos telefônicos. Estes dados confirmam a diferença de estratégia entre os dois segmentos e podemos deduzir também que se tornam fontes das diferenças observadas entre os níveis de valorização dos elementos e valores culturais.

Para as Hipóteses Secundárias, aplicamos as mesmas tabelas para cada uma delas e, obviamente, o mesmo critério de tabulação. Para a primeira Hipótese Secundária, subitem ‘a’, foram realizadas três questões para avaliação e obtivemos a seguinte distribuição dos fatores nas respostas:

Tabela 8 – Hipótese Secundária (H_1) – Comparação entre os Segmentos

Segmento	O.Interna	Integração	O.Externa	F.Integração	E.Dificultador
SERVIÇOS	30%	7%	43%	10%	10%
INDÚSTRIA	61%	33%	6%	0%	0%

Os resultados da tabela 8 demonstram que para o segmento de Serviços, dentro da amostra pesquisada, os fatores positivos somam 37% do total, contra 63% de fatores negativos, números bastante próximos aos totais da avaliação da Hipótese Básica, evidenciando razoável nível de acuracidade nos dados e informações contidos nas respostas dos participantes. Tal fato foi comprovado pelo teste de hipótese onde a correlação entre a Hipótese Secundária (H_1) e a Hipótese Básica (H_0) apresentou para o setor de Serviços um índice de 0,79 e para o setor Industrial um índice de 0,81, ou seja, muito próximos a 1, indicando alto grau de correlação entre as duas hipóteses. Esses dados demonstram que as empresas de consultoria são extremamente frágeis e submissas aos ditames do mercado. Como dissemos anteriormente, a avaliação desta hipótese reforça a posição da orientação aos elementos externos como estratégia fim nas consultorias e não como um meio de atingir seus objetivos ou um item do composto de marketing, situação esta antagonicamente clarificada no segmento industrial, que soma em fatores positivos 94% do total, figurando no cenário apenas 6% de fatores negativos, também evidenciando a acuracidade das respostas. Destacamos ainda que o índice total do segmento industrial ficou em 16 pontos positivos, contra 6 pontos negativos das consultorias.

Consideramos corroborada também a primeira hipótese secundária e, por meio de dedução, concluímos que a amostra pesquisada no segmento de serviços revelou-se submissa às exigências do mercado, inclusive como condição de sobrevivência das empresas, adicionando ao quadro mais um fator de enfraquecimento do modelo cultural. Essa submissão resulta em falta de apoio da alta administração das empresas aos colaboradores na defesa de elementos que vão de encontro às imposições dos clientes. Como os valores internos, a maioria das vezes, saem derrotados das negociações, os colaboradores tendem a desistir de defendê-los e assumir os elementos explicitados pelo cliente como corretos, tornando o modelo cultural não integrado e desvalorizado. Interessante ainda observar que, como nosso plano amostral

restringiu-se apenas a executivos do setor, essa análise é oriunda da própria consciência da alta administração sobre o fato, porém demonstrando total impotência diante do problema, ou ainda, a alta administração preocupa-se apenas com resultados imediatos, não realizando planejamento de longo prazo e não se importando com as consequências deste fato no futuro, incluindo em seus discursos, como justificativa, o dinamismo e as características do setor. Outra hipótese adjacente que poderia ser levantada nesta questão é a consideração de um tempo médio de ‘casa’ relativamente curto para os executivos do setor que conduzem os negócios de forma imediatista e voltada para o curto e curtíssimo prazo, desconsiderando questões conceituais e seus efeitos no futuro da organização.

A avaliação da segunda Hipótese Secundária se deu a partir de duas questões orientadas para o posicionamento de tal situação, apresentando os seguintes resultados comparando os segmentos:

Tabela 9 – Hipótese Secundária (H₂) – Comparação entre os Segmentos

Segmento	O.Interna	Integração	O.Externa	E.Integração	E.Dificultador
SERVIÇOS	25%	0%	30%	25%	20%
INDÚSTRIA	50%	50%	0%	0%	0%

Mais uma vez, a concentração dos percentuais, embora neste item estejam ainda mais acentuados para o segmento de serviços, demonstram razoável grau de acuracidade para os dois segmentos de forma geral. O índice de correlação entre a Hipótese Secundária (H₂) e a Hipótese Básica (H₀) foi para o setor de Serviços de 0,52 e para o Industrial de 0,97; a correlação entre a Hipótese Secundária (H₂) e a Hipótese Secundária (H₁) foi para Serviços de 0,67 e para a Indústria de 0,93, confirmando o elevado grau de correlação entre as três primeiras hipóteses para ambos os setores. O segmento de serviços apresentou um total de 25% de fatores positivos ao reforço do modelo cultural e 75% de fatores contrários, resultando num índice total negativo em 10 pontos. Este resultado está em linha com o direcionamento das hipóteses anteriores e novamente o segmento de serviços, representado nesta amostra pelas consultorias, revela extrema fragilidade frente ao impávido mercado.

Os relatos obtidos nos questionários e também na conversação telefônica indicaram um grande desconforto dos colaboradores em relação ao estabelecimento de um nível de flexibilidade nas negociações e nos controles dos projetos. As consultorias, com base em nossa amostra, não têm força para realizar controles sobre o desenvolvimento e resultados dos projetos, pois tais controles podem demandar tempo dos gerentes técnicos ou recursos adicionais para desenvolvê-los e aplicá-los ao gerenciamento. Por uma questão de custos, afinal o controle do preço está mais centralizado nas mãos do cliente com base na concorrência do que da própria consultoria, os contratos apresentam, na grande maioria das vezes, uma margem apertada de lucro e contratações adicionais prejudicam o resultado, além de incluir os gerentes técnicos como recursos ou mão-de-obra do projeto, o que não lhes permite tempo para se dedicarem a tais controles. Assim, as consultorias não exercem controles financeiros adequados e adaptados a cada projeto, restringindo-se a controles centrais, realizados distantes do ambiente de produção, não detalhados e que não transmitem a realidade e também não investem em controles sobre produtividade das equipes e profissionais, trabalhando focadas em eventos e com planejamento superficial e de curtíssimo prazo, aproveitando-se muito pouco de experiências anteriores, pois como não há controles oficiais e científicos, também não há registros confiáveis dos índices de produtividade e dos resultados obtidos, tanto financeiramente como em qualidade final dos projetos executados no passado, fadando a companhia ao custo de oportunidade de não aprender com os erros.

A questão da flexibilidade, levantada pela segunda hipótese secundária, pode ser considerada também corroborada por nossos testes e avaliação das respostas, pois constatamos que as consultorias controlam apenas os quesitos mínimos exigidos pelo cliente e não o que seria saudável para a própria empresa. A justificativa padrão para a falta de interesse e investimentos em controles é a necessidade de manter equipes enxutas para alcançar patamares extremamente competitivos de preço, pois a concorrência no mercado é intensa e o cliente não paga por atividades e processos que não façam parte do pacote do projeto, obrigando as consultorias a cederem em nome da flexibilidade nas nego-

ciações, abrindo mão destes processos ou custeando os mesmos com margens de lucros bastante prejudicadas e um nível de exigência de padrões de qualidade elevadíssimo.

No caso da Indústria o índice total atingiu 12 pontos positivos, demonstrando 100% de fatores positivos em relação à flexibilização relativa, voltada para parcerias, não permitindo a desagregação dos elementos internos que compõem a Cultura Organizacional, como, por exemplo, a dedicação em manter um sistema informacional íntegro e completo, que possibilite o registro e transmissão de valores que representem mais do que resultados pura e simplesmente, mas sim ‘experiências’, alimentando os pressupostos que fortalecem a cultura.

Finalmente, a terceira e última Hipótese Secundária (H_3), que também foi avaliada por duas questões do total de doze, sendo que uma delas foi direcionada para mensurar os tipos de vínculo dos colaboradores entre CLT e Micro-Empresas ou Cooperativas (os dois últimos chamados de terceirizados), e a segunda questão para avaliar as diferenças de tratamento dos profissionais pela empresa de acordo com os diferentes tipos de vínculo, referentes a:

- Benefícios e Recompensas;
- Acesso a Informações;
- Sistema de Punição e
- Possibilidade de Carreira.

Obtivemos o seguinte resultado da tabulação na comparação dos segmentos:

Tabela 10 – Hipótese Secundária (H_3) – Comparação entre os Segmentos

Segmento	O.Interna	Integração	O.Externa	F.Integração	E.Dificultador
SERVIÇOS	0%	0%	0%	50%	50%
INDÚSTRIA	50%	0%	0%	50%	0%

Aqui temos uma situação atípica em relação às outras hipóteses, o segmento de Serviços apresenta 100% dos fatores concentrados em elementos negativos para o fortalecimento cultural, sendo que a pesquisa não registrou nenhuma incidência de fatores positivos para este segmento. E a grande diferença em relação às demais é a concentração de metade de fatores negativos na Indústria também, 50% de fatores negativos contra 50% de fatores positivos. Este fenômeno deve-se ao

fato das duas questões que avaliaram esta hipótese referirem-se ao tipo de vínculo e de tratamento por parte das empresas para os funcionários contratados via CLT e para os terceirizados. Este fato foi confirmado pelo teste de hipóteses que demonstrou para esta hipótese os menores índices de correlação ou adversidades em alguns cruzamentos. O índice de correlação entre a Hipótese Secundária (H_3) e a Hipótese Básica (H_0) para o setor de Serviços foi de $-0,48$, e entre as Hipóteses Secundárias (H_3) e (H_1) foi de $-0,57$, demonstrando razoável grau de correlação, porém, em situação de adversidade em relação às demais. Já entre as Hipóteses Secundárias (H_3) e (H_2) o índice foi de $0,19$, ou seja, uma baixa correlação. Já para a Indústria, os índices não apresentaram adversidade, porém, um baixo grau de correlação entre as quatro hipóteses. O teste apresentou entre a Hipótese Secundária (H_3) e a Hipótese Básica índice zero, ou seja, não identificou correlação entre elas. Entre a secundária (H_3) e a (H_1), o índice foi de $0,36$; entre a (H_3) e a (H_2) foi $0,17$, ou seja, embora positivos, os índices refletem uma correlação muito distante entre si. Como já mencionamos na demonstração dos testes, este evento ocorreu em função das questões tratarem um assunto que exige dedução de resultados para ligá-lo às demais hipóteses, pois o relato de vínculos distantes e grupos com tratamentos diferenciados dentro da organização, possibilita a dedução sobre falta de comprometimento do colaborador à empresa e por conseqüência, o enfraquecimento do modelo cultural.

A pesquisa apresentou, para a amostra estudada, o seguinte resultado para todos os índices obtidos, que podemos visualizar os resultados totais dos índices para os setores, considerando a soma total dos mesmos para todas as hipóteses, é utilizando a escala de Likert conforme segue:

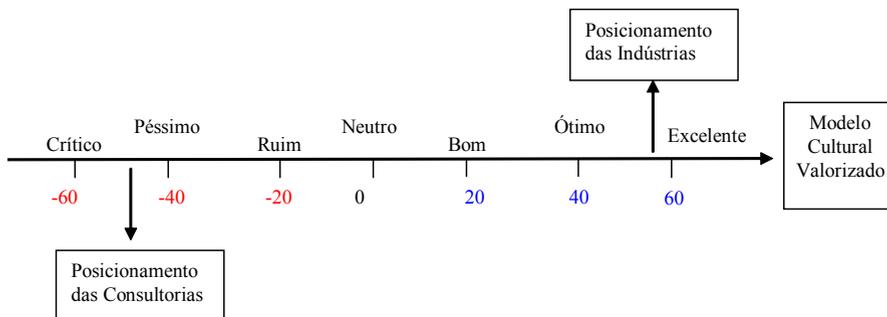


Figura 2 – Escala de Likert para o Fortalecimento do Modelo Cultural

A visualização gráfica permite-nos observar as situações extremas em que os segmentos posicionam-se referentes à proteção do ambiente interno e valorização dos elementos culturais, na amostra pesquisada. As consultorias apresentam elevadíssimo grau de exposição do ambiente interno e um nível entre péssimo e crítico de interiorização dos valores culturais pela escala de Likert. A indústria já consegue uma proteção muito maior do micro-ambiente e, conseqüentemente, apresenta um nível entre ótimo e excelente no comprometimento com os valores e pressupostos do modelo cultural.

Considerações Finais

Os testes estatísticos demonstraram a eficiência do instrumento por meio da aplicação dos testes F (*Snedecor*) e T (*Student*), corroborando as quatro hipóteses levantadas na pesquisa a um nível de confiança próximo a 95%. Os coeficientes de correlação entre todas as hipóteses comportaram-se de maneira satisfatória para a análise, em conformidade com as teorias gerais que nortearam o referencial bibliográfico do estudo, demonstrando adversidades entre os dois setores e razoável grau de correlação entre cada hipótese.

Este estudo nos permite confirmar a importância da Cultura Organizacional na condução dos negócios e no fortalecimento das bases estruturais das organizações. A cultura funciona como o guia que conduz a estilos de administração diferenciados, influenciando na

determinação dos objetivos e na maneira de atingi-los. A cultura direciona e manipula comportamentos, sentimentos e pensamentos de indivíduos, transformando em comportamentos, sentimentos e pensamentos coletivos, tornando o ambiente organizacional previsível, no sentido de atitudes comuns em determinadas situações, e estável, no sentido de diminuir conflitos ou inseguranças por meio da padronização destas atitudes (Fernandez; Junquera; Ordiz, 2003).

A Cultura Organizacional determina o nível de qualidade na prestação de serviços ou produção de bens, incentivando ou até financiando a aplicação de técnicas e ferramentas necessárias à manutenção de um alto padrão de qualidade. A cultura influi também na forma de gerenciar equipes de trabalho e motivar as pessoas, podendo incentivar ou não o trabalho em equipe e a integração ou segmentação entre todas as áreas e recursos da empresa. O nível de motivação e comprometimento dos funcionários e colaboradores reside em grande parte no direcionamento cultural da forma de lidar com as pessoas, desde o processo de recrutamento e seleção até o engajamento do funcionário com as metas e objetivos da empresa, podendo incentivar a parceria ou o conflito de interesses.

A pesquisa demonstrou que existe acentuada diferença de atuação estratégica entre os segmentos industriais e de serviços no que se refere à proteção de seu ambiente interno contra abalos e influências nocivas à manutenção de um sólido modelo cultural. O segmento de serviços, baseado especificamente nas consultorias pesquisadas, demonstrou uma vulnerabilidade extrema a fatores externos. Já o segmento industrial, com base na amostra pesquisada, revelou maior segurança no tratamento de informações e insumos do macro-ambiente sem permitir que as bases internas sejam contaminadas ou manipuladas além de um nível considerado controlável e até saudável para a coesão da Cultura Organizacional.

Os dados da pesquisa, de acordo com a metodologia empregada, permitiram deduções sobre os efeitos do nível de vulnerabilidade do modelo cultural, revelando que, quanto mais exposto aos fatores externos e maior o grau de importância atribuída a estes fatores, o modelo cultural interno torna-se fragilizado e enfraquecido. O grupo tende a valorizar as percepções e valores vindos de fora da organização e questionar os pressupostos internos, comparando forças entre o cliente

e a empresa, enxergando ‘vencedores’ e ‘vencidos’ no processo de negociação. Sob esta ótica, quando os valores internos saem constantemente ‘vencidos’ do processo, o grupo não tem motivação para acreditar neles e continuar a difundir-los aos novos integrantes, ocorre uma ruptura na transmissão e o modelo vai perdendo sua força de atuação no ambiente organizacional.

Todas as hipóteses testadas na pesquisa para o setor de serviços de consultoria quando comparadas ao segmento industrial, evidenciaram resultados absolutamente opostos, demonstrando que a indústria tem maior capacidade de proteção do ambiente interno e reforço do modelo cultural.

Quanto ao comportamento das variáveis levantadas no estudo, a pesquisa confirmou as tendências de reação indicadas no item Relação Entre as Variáveis, sendo que para a Hipótese Básica, que tratou a questão da exposição do colaborador a valores externos, comprometendo a interiorização dos elementos culturais internos, temos o seguinte posicionamento das variáveis:

“M” = Mercado (como variável independente)

“C” = Cultura (como variável dependente)

“F” = Flexibilidade (como variável interveniente)

A pesquisa confirmou que o mercado (cliente) apresenta comportamento independente em relação aos ambientes internos das empresas, tanto para serviços como para indústria, estes sim, é que se adaptam às variações de comportamento do mercado. A cultura reage conforme as imposições do mercado, numa posição de dependência, determinando os níveis de flexibilidade. Quanto maior o grau de flexibilidade, maior a exposição dos valores e maior o impacto no modelo cultural, que se torna dependente da relação flexibilidade-mercado. A pesquisa demonstrou que o setor de serviços é vítima desta relação, em que as parcerias são limitadas e a exigibilidade exacerbada, sacrificando o modelo cultural. O setor industrial apresentou maior equilíbrio nesta relação entre flexibilidade e mercado, mantendo a integridade do ambiente interno no que se refere aos elementos culturais.

Para a primeira Hipótese Secundária, que traz a questão da submissão do setor de serviços, a posição das variáveis também foi confirmada pela pesquisa, conforme segue:

“M” = imposições do mercado (variável independente)

“F” = submissão da prestadora de serviços (variável dependente)

“C” = modelo cultural fragilizado (variável interveniente)

O mercado confirmou sua posição independente dos fatores internos das empresas, a flexibilidade revelou-se quase sem limites para o setor de serviços em função da alta competitividade. O relacionamento de um modelo cultural enfraquecido com um mercado implacável nas exigências, resulta numa situação de submissão numa posição de dependência. O segmento industrial, nesta hipótese também confirmou uma situação oposta ao segmento de serviços, demonstrando razoável segurança na determinação dos limites de aceitação de imposições do mercado, sendo que a variável Cultura não apresentou um modelo enfraquecido.

Para a segunda Hipótese Secundária, que trata justamente a questão do alto grau de flexibilização de controles e gerenciamento, foi atribuído o seguinte posicionamento:

“M” = alta competitividade e concorrência (variável independente)

“F” = alto nível de adaptação e flexibilidade (variável dependente)

“C” = subjugação do modelo cultural (variável interveniente)

Como nas situações anteriores, a pesquisa confirmou a posição de independência do mercado e sua relação com o elevado grau de flexibilidade imposto para as negociações, resultando no enfraquecimento do modelo cultural para o setor de serviços. A flexibilidade dependente do mercado, determina sacrifício de metodologias e controles saudáveis aos negócios em nome de uma estrutura enxuta, sem grandes investimentos em função de um preço competitivo. Nesta situação, também, a indústria revelou posição contrária e resultados diferentes para o mesmo relacionamento.

Por fim, para a terceira e última hipótese, temos a situação dos diferentes tipos de vínculos empregatícios determinando os níveis de motivação e comprometimento dos colaboradores. No estudo foi apresentado a seguinte forma de relacionamento entre as variáveis:

“M” = imagem da empresa no mercado (variável interveniente)

“F” = facilidade no trânsito de profissionais (variável independente)

“C” = modelo cultural não valorizado interna e externamente (variável dependente)

A pesquisa também confirmou este relacionamento, pois a falta de vínculo empregatício é uma flexibilidade que facilita o trânsito de profissionais e a formação de equipes, porém facilita também a saída e desligamento dos mesmos, que não se sentem comprometidos com a empresa. O fluxo dos profissionais acaba tornando-se incontrolável no que se refere a desligamentos voluntários, caracterizando uma posição independente no relacionamento. O modelo cultural se enfraquece em virtude do alto índice de rotatividade das pessoas, numa situação de dependência dos movimentos dos colaboradores, resultando numa imagem comprometida no mercado quanto a segurança e confiabilidade.

A situação relatada na pesquisa para o segmento de serviços, reflete a realidade citada pelos autores Junqueira e Marchioni (1999), em que 80% das empresas de consultorias abertas no Brasil não chegam a atingir três anos de vida. Entre outros fatores, como erros estratégicos, financeiros e administrativos, com certeza os fatores culturais envolvem as principais causas de insucesso e as empresas não conseguem perceber devido à natureza não incisiva e subjetiva destes elementos.

Referências Bibliográficas

- ANDERSON, David; WILLIAMS, Thomas; SWEENEY, Dennis. *Estatística aplicada a administração e economia*. São Paulo: Thomson, 2003.
- ATKINSON, Paul. Managing resistance to change. *Management Service*, v. 49, n. 1, p. 14-20, 2005.
- CAMPBELL, Alan. The emancipated organization. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 9, p. 20-22, 2002.
- COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. *Métodos de pesquisa em administração*. 7ª ed. Porto Alegre, 2003.
- DWAN, Thomas. Changing organizational culture. *NZ Business*, v. 18, n. 5, p. 36-37, 2004.
- FERNANDEZ, Esteban.; JUNQUERA, Beatriz.; ORDIZ, Magdalena. Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, v. 14, n. 4, p. 634-657, 2003.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto C.; MARCHIONI, Célia. *Cada empresa tem o consultor que merece*. São Paulo: Gente, 1999.
- KÖCHE, José. *Fundamentos de metodologia científica*. 23ª ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MACHADO, Hilka. A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, p. 51-73, 2003.
- PEREIRA, Júlio. *Análise de dados quantitativos*. São Paulo: Edusp, 2001.
- SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- TATAR, Moshe; BEKERMAN, Zvi. The concept of culture in the contexts and practices of professional counseling: a constructivist perspective. *Counseling Psychology Quarterly*, v. 15, n. 4, p. 375-384, 2002.
- TOLEDO, Geraldo Luciano; FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estatística aplicada*. São Paulo: Atlas, 1995.

Recebido em: abril de 2009

Aprovado para publicação em: junho de 2009