

**ISCTE**  **Business School**

**Instituto Universitário de Lisboa**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE MUDANÇA**

Paula Sofia Fernandes Martins

Caso Pedagógico

Mestrado em Gestão Empresarial para não Licenciados em Gestão

Orientador(a):  
Prof. Doutor Pedro Moreira,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Abril 2012

## **Agradecimentos**

Com a conclusão desta tese chega ao fim um ciclo. Um ciclo repleto de aprendizagens, entusiasmo, entajuda e camaradagem, compensações, superação, esforço, sacrifícios, perseverança, tenacidade e opções tomadas.

O balanço pessoal é extremamente positivo.

Este mestrado permitiu-me crescer profissional e pessoalmente, e por esta razão, os objetivos iniciais foram completamente alcançados.

Gostaria de agradecer,

Aos fantásticos professores, assistentes do secretariado e colegas do Mestrado Executivo em Gestão empresarial para não Gestores do INDEG/ISCTE (10-11) a riqueza dos momentos vividos;

Ao meu orientador, Prof. Doutor Pedro Santos Moreira, pelo seu pragmatismo, apoio, orientação, incentivo, flexibilidade e ensinamentos;

À minha família, em especial aos meus filhos Francisco e Guilherme, e aos meus amigos que estiveram comigo ao longo desta travessia, que acreditaram em mim, me incentivaram e apoiaram sempre.

Termino esta secção com este trecho de Fernando Pessoa que muito me inspira:

Para ser grande, sê inteiro: nada  
Teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és  
No mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda  
Brilha, porque alta vive.

*Ricardo Reis, 14-2-1933*  
Ricardo Reis, in “Odes”

Heterónimo de Fernando Pessoa

## Índice

1 – Sumário .....	v
2 – Abstract .....	vi
3 - Caso Pedagógico .....	1
3.1 – Enquadramento, Apresentação do problema.....	1
3.2 - Dados organizados por temas .....	3
3.2.1 - O mercado da Iluminação pública em Portugal .....	3
3.2.2 - A Light E - Caracterização e evolução .....	7
3.3 - Recapitulação do problema e questões a serem resolvidas pelos alunos .....	18
3.4- Índice dos anexos.....	20
Anexo 1 – OCAI (Quinn, Robert and Cameron, J., 1999).....	21
Anexo 2 – Notícia “Philips anuncia acordo de aquisição da Indal” .....	24
Anexo 3 – Notícia OSRAM; .....	25
4 - Nota Pedagógica .....	26
4.1 Público-alvo do caso .....	26
4.2 Objetivos Pedagógicos .....	26
4.3 - Revisão da literatura relativa ao tema da problemática.....	27
4.3.1- Diagnóstico e Mudança da Cultura Organizacional segundo Robert Quinn.....	27
4.4 – Ferramentas de análise .....	37
4.4.1 - Diagnóstico da cultura Organizacional - OCAI, O instrumento de análise .....	37
4.4.2 - Metodologia Aplicada.....	38
4.4.3 - Caracterização da população.....	39
4.5 – Plano de animação.....	41
4.6 – Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos.....	44
4.7 - Resolução - análise dos dados.....	44
4.7.1 - Conclusões da análise relativamente à cultura.....	51
4.7.2 Resolução das questões .....	52
5 - Ilações a retirar do presente caso para a Gestão.....	55
6 – Bibliografia.....	57

## Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 - Cadeia de Valor, adaptada de Michael Porter (1985).....	7
Figura 2- Organograma atual da LightE.....	13
Figura 3 - Perfil cultural atual da Direção Comercial da LightE.....	16
Figura 4 - Perfil cultural atual - Comparação da perspectiva dos líderes comerciais: Diretor Coordenador Comercial, Diretor Comercial Sul e Diretor Comercial Norte.....	16
Figura 5 - Perfil cultural desejado da Direção Comercial da LightE, na perspectiva do Diretor Coordenador Comercial.....	17
Figura 6 - Comparação do perfil cultural da Equipe da Direção Comercial Sul com o perfil cultural da Equipe da Direção Comercial Norte e respectivos Diretores.....	17
Figura 7 - Comparação Cultura atual com a Cultura desejada.....	18
Figura 8 - Focos Culturais (CAMERON e QUINN, 1999:123).....	32
Figura 9- Modelo Valores Contrastantes: Cultura (Quinn, 1991:51).....	34
Figura 10 - Tabela - O que significa e não significa e não significa a mudança, baseado em Quinn, 1999:98.....	36
Figura 11 Tabela - Pontuação atribuída pela Direção Comercial.....	45
Figura 12 - Perfil cultural atual da Direção Comercial da LightE.....	45
Ilustração 13 - Perfil cultural desejado da Direção Comercial da LightE na perspectiva do Diretor Coordenador Comercial.....	46
Figura 14 Tabela - Pontuação atribuída pela Direção Comercial sul e norte a cada perfil cultural.....	47
Figura 15 - Comparação das perspectivas da Direção comercial norte e sul relativamente ao perfil cultural da LightE.....	47
Figura 16 - Perfil cultural atual.....	49
Figura 17 - Comparação Cultura atual com a Cultura desejada.....	50
Figura 18 Tabela - Análise do diferencial entre a cultura atual e a cultura desejada.....	51

## 1 – Sumário

O presente projeto tem como finalidade a elaboração de um caso pedagógico no âmbito do sector da iluminação. O intuito deste caso é focar a importância da consonância entre a Cultura organizacional vigente e as características do mercado, para a prosperidade e o próprio desempenho económico das organizações.

Este caso permitirá ainda aos alunos das áreas de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos, conhecer o Modelo dos Valores Contrastantes e o Instrumento de Análise da Cultura Organizacional de Robert Quinn, bem como a sua utilidade na gestão da mudança cultural.

Iremos basear-nos no caso da empresa LightE (nome fictício), uma empresa multinacional a operar em Portugal. Pretende-se a partir da análise da envolvente externa e interna da empresa LightE ao longo dos tempos, perceber se a cultura organizacional vigente continua a adequar-se, após a verificação de alterações nas várias vertentes da envolvente externa, designadamente, económica, de mercado e sobretudo tecnológica.

Descreveremos sumariamente o mercado da iluminação em Portugal, e mais concretamente, a envolvente externa da LightE, baseando-nos para tal no modelo de Michael Porter.

Passaremos à descrição da Light E no que respeita à sua história, liderança, estrutura e cultura vigente ao longo da sua evolução, debruçando-me com detalhe na cultura da equipa comercial, e na verificação da sua consonância com a mudança que a empresa atravessa e os seus objetivos estratégicos.

**Palavras-chave:** Iluminação, Cultura Organizacional, Mudança, Mercado

JEL: L20 – General (Firm Objectives, Organization, and Behavior)

JEL: M14 - Corporate Culture

## 2 – Abstract

This Project aims the development of a case study on the Professional lighting sector, stressing the importance of matching organizational culture and market characteristics to ensure the Company success.

The case will allow Management and Human Resources Management students to understand Robert Quinn's Competing Values Framework, and Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), and it's utility to manage cultural change.

The case will be based on Light E (fictitious name), a multinational company operating in Portugal, whose external environment has dramatically changed. The change includes technology, economy context and market. The objective is to, based on the external and internal context evolution analysis, using Michael Porter's Model, understand whether current organizational culture still fits the Company objectives.

We will focus our attention on the Sales team culture analysis, after describing Light E history, leadership style, organizational structure and culture along it existence. Our aim is to check whether it fits current changes and strategic objectives or not.

**Key words:** Lighting, Organizational Culture, Change, Market

JEL: L20 – General (Firm Objectives, Organization, and Behavior)

JEL: M14 - Corporate Culture

### **3 - Caso Pedagógico**

#### **3.1 – Enquadramento, Apresentação do problema**

O contexto económico atual é de contração.

A empresa objeto deste estudo – a LightE, opera no sector elétrico e eletrónico, que como veremos adiante no ponto dedicado à caracterização do Mercado da Iluminação Pública em Portugal, passa no momento por grandes transformações aos mais variados níveis, mas sobretudo ao nível político/legal, económico e tecnológico.

Para efeitos deste caso usaremos para designar a empresa e os seus concorrentes, nomes fictícios. O objetivo é preservar a confidencialidade dos dados. Todos os dados apresentados são reais.

Analisarei neste caso as condicionantes externas deste mercado tendo por base a metodologia de análise de Michael Porter – PESTE.

A LightE, empresa alvo do nosso estudo, dedica-se ao fabrico e comercialização de aparelhos de iluminação exterior, na gama pública, decorativa, iluminação de túneis e de áreas desportivas.

Tradicionalmente líder de mercado em Portugal, é uma multinacional europeia, com empresas espalhadas por quatro continentes – Europa, América, África e Ásia.

Habituada a liderar no seu sector e a operar num mercado de grande concentração, assiste agora à mudança de inúmeras variáveis com especial ênfase na tecnologia dos equipamentos que desenvolve e comercializa.

Esta dramática alteração, veio trazer novas oportunidades num mercado então maduro, e assim torná-lo atrativo à entrada de novos *players*.

As alterações registaram-se também a este nível. Os concorrentes então a operar no mercado, nacionais e multinacionais, fundiram-se na sua maioria. No mercado entraram também novos concorrentes, levando a uma maior dispersão do mesmo, a um aumento da inovação e competitividade das soluções e dos preços praticados, a um alargamento do leque de serviços e de produtos, a uma mudança das regras de funcionamento do mercado.

Neste cenário, a LightE viu a sua posição afetada, perdendo a liderança. Esta situação levou a uma queda nas vendas e consequentemente no resultado da empresa. A LightE decidiu então estudar e por em prática um plano de revitalização e realinhamento da empresa, o qual descrevemos em maior detalhe no ponto dedicado à LightE.

Para além de uma reestruturação que passou pela dispensa de alguns colaboradores, reconversão e formação, foi efetuada uma mudança ao nível do desenho organizacional, acompanhada de *workshops* de alinhamento cultural, e da consciencialização da necessidade de ajustamento do estilo de gestão e da cultura inerente.

O grande objetivo é o de rapidamente ajustar a LightE às exigências e necessidades do mercado, tornando as competências e estrutura adequadas, vivendo uma cultura orientada para o cliente, para os resultados e para a inovação, oferecendo produtos e serviços de vanguarda e adequados às necessidades, e tornando-se mais eficiente para fazer mais e melhor que a concorrência, para ser mais competitiva.

Sendo a transformação da dimensão tecnologia e da dimensão mercado já uma realidade, aliás alheia ao controlo da LightE, resta agora à empresa fazer o ajustamento necessário ao sucesso no novo contexto, transformando nomeadamente a dimensão das pessoas, e da cultura organizacional vivida.

Como vimos, foram implementadas ações neste sentido. Mas terão sido estas ações as adequadas aos objetivos da LightE e às exigências de um “novo” mercado?

Será a cultura vigente adequada à nova realidade de mercado e à estratégia da LightE?

## **3.2 - Dados organizados por temas**

### **3.2.1 - O mercado da Iluminação pública em Portugal**

Importa neste caso fazer a análise da envolvente a fim de perceber as mudanças registadas nas várias vertentes da envolvente, e que influenciaram definitivamente o mercado em que opera a empresa LightE.

Para tal decidimos usar como referência o modelo de Michael Porter. De acordo com Carvalho, J.C. e Filipe, J.C, (Carvalho, 2008 p. :92)“...a análise tão completa quanto possível da componente externa, de onde poderão emergir diversas oportunidades e ameaças, entre outros aspetos, e de onde virão sugestões, para a resposta à questão “Onde estamos?” e sugestões para responder à questão “Para onde queremos ir?...”.

Como refere no seu site uma empresa a atuar no setor – Energia Viva, a revolução tecnológica registada a partir do início da segunda metade do século passado conduziu a um aumento do consumo energético sem precedentes, com tendência para aumentar. A nossa forte dependência dos combustíveis fósseis para a geração de energia (especialmente a energia elétrica) está a contribuir e muito para o desequilíbrio dos ecossistemas. Este desequilíbrio resulta fundamentalmente da sua combustão e conseqüente emissão de gases nocivos para a atmosfera (em especial o CO<sub>2</sub>) em quantidades excessivas, contribuindo para o aumento do efeito de estufa. As conseqüências deste efeito são notórias (Dossier Iluminação Led, 2012-03-30).

Esta situação conduziu à necessidade de tomadas de posição políticas que visam a necessária sustentabilidade energética. Com o programa 20-20-20 até 2020 da EU, sequência das propostas apresentadas pela Comissão Europeia em Janeiro de 2007, todos os Chefes de Estado e de Governo se comprometeram a reduzir as emissões de CO<sub>2</sub> para a atmosfera, a aumentar a quota-parte de energias renováveis e a aumentar a eficiência energética da UE em pelo menos 20% até 2020).

Em Portugal, a Estratégia Nacional para a Energia – ENE (em <http://www.renewable.pt>, a 21 fevereiro 2012) definiu 6 grandes objetivos para o País em matéria energética:

- a) Reduzir a dependência energética do País face ao exterior para 74% em 2020, produzindo, nesta data, a partir de recursos endógenos, o equivalente a 60 milhões de barris anuais de petróleo (31% da energia final).

- b) Cumprir os compromissos assumidos por Portugal no contexto das políticas europeias de combate às alterações climáticas, permitindo que em 2020, 60% da eletricidade produzida tenha origem em fontes renováveis e o consumo de energia final e as emissões sejam reduzidas em 20%.
- c) Reduzir em 25% o saldo importador energético com a energia produzida a partir de fontes endógenas gerando uma redução de importações de 2000 Milhões de Euros anuais no horizonte de 2020.
- d) Consolidar o *cluster* das energias renováveis em Portugal, assegurando em 2020 um Valor Acrescentado Bruto de 3800 Milhões de Euros e criando mais 100.000 postos de trabalho a acrescer aos 35.000 já existentes no sector e que serão consolidados e incrementando o impacto no PIB de 0,8% para 1,7% até 2020.
- e) Continuar a desenvolver o *cluster* industrial associado à promoção da eficiência energética assegurando a criação de 21.000 postos de trabalho anuais, gerando um investimento previsível de 13.000 Milhões de Euros até 2020 e proporcionando exportações adicionais de 400 Milhões de Euros .
- f) Promover o desenvolvimento sustentável criando condições para reduzir adicionalmente, no horizonte de 2020, 25 milhões de toneladas de emissões de CO<sub>2</sub>, num valor a preços acuais de mercado de 375 Milhões de Euros.

Este programa, originou programas legislativos específicos, bem como programas de incentivo financeiro que visam operacionalizar a ENE.

Segundo Allegro de Magalhães do serviço de economia da ANIMEE – Associação Portuguesa das Empresas do Sector Eléctrico e Electrónico - (Revista da ANIMEE, 2009 pp. :6-9), a injeção nas economias em 2009 de elevados montantes de fundos pela via do aumento da despesa pública, em simultâneo com a baixa receita fiscal pela quebra da atividade económica, provocou enormes estragos nos orçamentos dos países ocidentais, com efeitos que se prolongam até aos dias de hoje. Esta situação levou os países da zona Euro, entre os quais Portugal, a implementar programas de estabilização financeira que vieram reduzir as

possibilidades de crescimento. A esta situação acresce a dificuldade de obtenção de crédito, quer a um nível Macro (país) quer Micro (empresas). O consumo público caiu de 3,7% do PIB em 2009, para 1,2% em 2010. Especificamente, o sector da construção continua em queda contínua há 9 anos, sendo mesmo a principal causa de redução do investimento em Portugal. Em 2010 o Sector Elétrico e eletrónico, tão ligado ao sector da construção, registou uma recuperação nas exportações de 22% face a 2009, e de 41% no segmento das lâmpadas e equipamento de iluminação. O aumento da exportação não foi no entanto suficiente para compensar a quebra no mercado nacional (Revista da ANIMEE, 2009).

Neste contexto, o mercado da energia, e concretamente o da iluminação pública, sofreu alterações significativas.

Baseando-nos no modelo de Michael Porter (Porter, 1980), importa perceber essas alterações através da sua sistematização nas vertentes da envolvente externa (PESTE – Politico-legal, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica,):

- Políticas: A ENE 2020 define uma agenda para a competitividade, o crescimento e a independência energética e financeira do País através da aposta nas energias renováveis e da promoção integrada da eficiência energética, assegurando a segurança de abastecimento e a sustentabilidade económica e ambiental do modelo energético preconizado;
- Tecnológicas: com o desenvolvimento e implementação de tecnologias mais eficientes, nomeadamente sistemas de gestão de energia e de regulação de fluxo, utilização de diferentes fontes de energia (solar, ondas, eólica), alargamento da aplicação dos *Leds* a outras áreas;
- Económicas: surgimento e crescente agravamento da crise económica, a consequente contração do consumo, a necessidade de otimização dos gastos, e a criação de incentivos e disponibilização de orçamentos dedicados à substituição dos sistemas existentes por outros energeticamente sustentáveis;
- Ecológicas: desequilíbrio dos ecossistemas, crescente poluição, escassez dos recursos face ao aumento das necessidades energéticas;

- Culturais: incremento de uma cultura verde nomeadamente a preferência e a legitimação social do consumo de sistemas eficientes e amigos do ambiente, e uma maior consciência ambiental da sociedade em geral que é refletida no seu comportamento quotidiano.

Estas transformações na envolvente, designadamente a predisposição das Câmaras municipais, dos promotores imobiliários e do próprio governo central para a adoção de sistemas energeticamente sustentáveis na iluminação pública, a necessidade de remodelação das instalações existentes, a par com a própria mudança tecnológica e, e as condicionantes económicas, fizeram com que o mercado da iluminação pública fosse evoluindo ao longo dos tempos, tornando-se por via das oportunidades atrás descritas mais atrativo, quer para os atuais players, quer para os novos que investiram na entrada no mercado.

O *driver* da mudança foi indubitavelmente tecnológico. De acordo com a análise de uma empresa do setor, a Stonex Engenharia, os *LED's (light emitting diodes)* foram chamados para revolucionar o sector da iluminação, com taxas de crescimento anuais esperadas de 24%, até atingir um tamanho de mercado de cerca de 14.000 Milhões de Euros em 2014 (<http://www.stonex-ingenieria-escenica.es/pt>, 2012).

Têm vantagens claras em relação às fontes tradicionais de iluminação, tais como o consumo, a durabilidade, a manutenção e a mistura de cores. Atualmente já se começou a substituir as tecnologias tradicionais na iluminação pública e em aplicações arquiteturais.

Os atuais *players*, alinham as suas estratégias no sentido de disporem de uma oferta de produtos e serviços energeticamente eficientes.

Alguns dos principais *players* fundiram-se ou criaram parcerias com o objetivo de incorporarem competências, quota de mercado e fortalecer a sua posição.

Outras empresas do sector eletrónico que se dedicavam até ao momento apenas à iluminação interior, criaram a área de negócio da iluminação exterior, capitalizando as competências ao nível de eletrónica e *Led's* e entrando no mercado com uma estratégia agressiva de penetração do mesmo.

Desta forma, no que respeita ao grau de concentração, o mercado da iluminação pública que antes se configurava como um oligopólio diferenciado, pois existiam poucas empresas vendedoras a operar no mercado português, que ofereciam soluções diferenciadas

tecnologicamente, passou a ter numa primeira fase características de competição monopolística (devido ao aumento do número de agentes vendedores), para depois, no presente estar a assumir características de um Oligopólio puro, devido à fusão dos principais agentes e à falência dos mais pequenos e menos experientes no mercado, oferecendo todos eles soluções menos diferenciadoras (segundo o Diretor Geral da LightE).

### 3.2.2 - A Light E - Caracterização e evolução

A empresa alvo do nosso estudo é a Light E fabrica e comercializa aparelhos de iluminação exterior, na gama pública, decorativa, iluminação de túneis e de áreas desportivas.

Há mais de 50 anos em Portugal, a Light E assumiu a liderança no nosso mercado, e conta com empresas espalhadas pelos quatro continentes – Europa, África, América e Ásia.

A fim de permitir uma abordagem estratégica, e perceber onde está a empresa, passamos à análise interna da Light E, baseando-nos para tal no modelo da Cadeia de valor de Porter, (Porter, 1985).



Figura 1 - Cadeia de Valor, adaptada de Michael Porter (1985)

#### 3.2.2.1. Evolução sumária

A estratégia de internacionalização do Grupo Light E sempre assentou naquele que continua hoje a ser o seu lema: “ Pensar globalmente, agir localmente”.

Foi assim também em Portugal quando há cerca de 50 anos, procurou um parceiro português, com conhecimento e influência no mercado e sociedade portuguesa da época, para criar a Light E em Portugal.

Começou por se dedicar à importação de aparelhos da casa mãe, e promoveu o desenvolvimento técnico de forma a criar infraestruturas para as suas operações, transferindo-se nos anos 70 para instalações próprias nos arredores de Lisboa que comportavam fábrica, armazém e escritório.

A logística de saída começou por ser assegurada internamente com recursos próprios, para mais tarde ser externalizada com o objetivo de a tornar mais profissionalizada e eficiente, e simultaneamente concentrar os recursos nas operações.

Atualmente, a Light E Dispõe nos arredores de Lisboa de uma sede e de uma fábrica de montagem com uma área total de 6300 m<sup>2</sup>, um estaleiro de transformação de apoios de iluminação, onde funciona o armazém de produto acabado, e nos arredores do Porto conta com um escritório dedicado ao suporte à área comercial.

O desenvolvimento da Empresa tem-se consolidado ao longo do tempo, fruto da estratégia de diferenciação seguida pela empresa, consubstanciada na introdução de tecnologias de ponta, e ajustamento das atividades de marketing e vendas às condições evolutivas do mercado.

Mantinha com os seus clientes: políticos, presidentes de Câmara, engenheiros técnicos e a própria EDP, relações de parceria e proximidade. Dado o facto do ciclo de venda ser longo, era feito um grande investimento na relação com o cliente pois esse era um fator chave na decisão de compra.

As suas luminárias diferenciavam-se tecnologicamente das concorrentes ao nível dos refletores e do sistema de estanquicidade. Para além das luminárias, oferecia também os estudos luminotécnicos personalizados a cada obra, que eram pessoalmente entregues pela equipa comercial.

Nos primeiros 40 anos da sua existência a LightE operava num mercado do tipo oligopólio, em que juntamente com um restrito grupo de empresas, parte delas sem grande enfoque de recursos no negócio da iluminação pública, dominavam a oferta de produtos e/ou serviços no sector. A tecnologia então usada era estável. As competências necessárias eram essencialmente elétricas e mecânicas, sendo então usadas lâmpadas de vapor de sódio.

Em termos de Infraestrutura, a empresa era vista no mercado como um fabricante credível e na vanguarda em termos da tecnologia usada.

A sua vantagem competitiva permitia-lhe a venda dos seus produtos com elevadas margens de lucro, o que permitia integrar grande parte da margem libertada após o pagamento dos custos fixos.

Com efeito, a LightE cresceu consecutivamente ao longo dos anos, tendo no início da atual crise económica – ano de 2008, alcançou um *turnover* de 22.5 Milhões de Euros, ano em que contava com 103 colaboradores.

No entanto, o mercado por um lado, e a tecnologia por outro, no sector da iluminação pública em Portugal, sofreu transformações dramáticas nos últimos anos.

Com a entrada no século XXI, as mudanças começam a ser maiores e mais profundas.

Segundo o Diretor Geral da LightE (2011) assistimos na primeira década a uma transição do foco na tecnologia para um foco no *design*, começando simultaneamente a notar-se maior disponibilidade e desenvolvimento da tecnologia “verde”, e também mais apetência do mercado para a sustentabilidade dos sistemas de iluminação, nomeadamente, uma maior apetência para aplicação de sistemas Led e de controlo da iluminação e regulação de fluxo. A par com estas alterações, começam a notar-se constrangimentos económicos por parte dos decisores, cuja tipologia também se alterou passando a contar com os promotores imobiliários e arquitetos.

A decisão de compra baseia-se cada vez menos na relação e mais nas características do produto, do serviço e do apoio técnico assegurado, bem como o valor do mesmo percebido pelo cliente, de acordo com o mesmo Diretor.

Na segunda década do século, estas alterações agudizaram-se e começamos a assistir a uma revolução tecnológica que passa mesmo por descontinuar uma tecnologia e iniciar outra.

### **3.2.2.2 Cultura e Valores Organizacionais**

A LightE tem como preocupação o desenvolvimento de produtos reconhecidos como ambientalmente sustentáveis.

Desde a sua criação em Portugal e até 2006, a empresa foi conduzida pelos seus fundadores que como administradores locais que assumiram claramente o papel de líderes, motivando, dando direção, inculcando os valores e a cultura pretendida e inspirando os colaboradores.

Com uma estrutura hierárquica simplificada, em linha por exemplo com a teoria X (gestão autoritária) de McGregor (Mcgregor, 1960), e uma cultura consonante, isto é, marcadamente Hierárquica e Grupal (Quinn, 1999), os procedimentos estavam formalizados e eram escrupulosamente seguidos, a gestão era paternalista, de estilo autoritário sendo o poder e a tomada de decisão centralizados na pessoa do administrador, e o conhecimento nas pessoas chave da organização. Os valores predominantes e aglutinadores eram a lealdade, honestidade e a dedicação, e a empresa era vista como uma família alargada pelos seus colaboradores.

Os perfis funcionais eram então caracterizados por níveis de qualificação ao nível do 3º ciclo para o escritório, e entre o 1º e o 2º ciclo para a área de produção. Os perfis eram generalistas e preconizava-se a polivalência.

A partir do ano 2000, e com a passagem da liderança para a 2ª geração em 2000, o então líder adotou um estilo predominantemente de Gestão participativa – teoria Y (Mcgregor, 1960), usando a liderança situacional (Hersey, 1982) com mestria.

A Empresa iniciou uma estratégia de expansão bastante agressiva em termos comerciais, o que levou ao crescimento e adaptação da infraestrutura da empresa, nomeadamente o aumento da estrutura humana, a implementação de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos, uma maior sistematização e informatização da Empresa, e uma maior profissionalização da sua atividade. A estrutura tornou-se então um misto de estrutura simples e tecnoestrutura, tendo sido definidos e comunicados os valores a seguir na empresa:

- Acreditar que não existem impossíveis;
- Desenvolver energia pessoal, contagiar-se e entusiasmar-se com os desafios;
- Autoconfiança, e aceitação do confronto e da mudança;
- Comprometimento pessoal com os ideais das Empresas.

A cultura organizacional manteve as características inerentes a uma organização mais focada no interior que no exterior - Cultura de clã e Hierárquica (Quinn, 1999), pois o mercado não tinha então sofrido alterações significativas. Não obstante, para tornar possível a sua estratégia de aumento da quota de mercado, a empresa começou a virar-se para o exterior, incorporando algumas características de uma cultura de mercado (Quinn, 1999), com marcado aumento do foco no cliente e nas suas necessidades.

Segundo (Carvalho, 2008 p. :113) “ ...A cultura..., pode ser gerida e ajustável ao pensamento estratégico, assim como todo o pensamento estratégico que tenha a empresa por objeto tem que ter em consideração as idiossincrasias culturais respectivas. ...Perceber a cultura empresarial,...é, então, fundamental para a análise estratégica interna, porque, por um lado condiciona o pensamento estratégico e, por outro pode ser alterável..., podendo facilitar e potenciar a conquista de objetivos estratégicos. ...” Ainda de acordo com os mesmos autores e na mesma página “...Uma empresa ganha ou sustenta uma determinada vantagem competitiva dependendo das atividades que realiza a mais baixo custo ou melhor que os concorrentes. ...A margem é determinada pela diferença entre o valor criado e o custo necessário para a criação desse valor. ...”

Foi com base nestes pressupostos que a LightE procurou direcionar a sua evolução.

Em 2006, a liderança da empresa foi assumida pela então Diretora Comercial, que procurando manter uma liderança de continuidade, assumiu um misto de papéis de líder e gestor (Vries, 1997) até ao ano de 2011, ano em que o ciclo se repetiu, e o anterior Diretor Comercial assumiu a Direção Geral da Empresa.

Com a última mudança registada na liderança, e seguindo a rota de redirecionamento cultural para o exterior – mercado e inovação (Quinn, 1999), por forma a responder às alterações registadas no mercado e na tecnologia, a empresa levou a cabo um ajustamento da sua estrutura, designadamente:

- Incorporaram-se competências ao nível da eletrónica, através de formação, treino, e do recrutamento de novos perfis;
- Foi implementado um plano de saída dos perfis desajustados à nova realidade;
- Investiu na implementação da revolução tecnológica, com vista ao fortalecimento da posição no Grupo internacional de que faz parte;
- Alargou a aposta nos mercados de exportação;
- Reorganizou os departamentos eliminando alguns e criando ou ajustando o foco de outros com ênfase nas atividades de gestão da qualidade e assistência técnica, melhoria contínua, novas aplicações e soluções técnicas, e a engenharia e inovação, e planeamento e logística;

## Cultura Organizacional em Contexto de Mudança

- Os processos foram ajustados à nova estrutura, tirando partido do sistema informático existente por forma a automatizar alguns procedimentos, eliminar outros, diminuir erros e sistematizar a informação conferindo autonomia aos utilizadores.

De seguida apresentamos o organograma resultante.

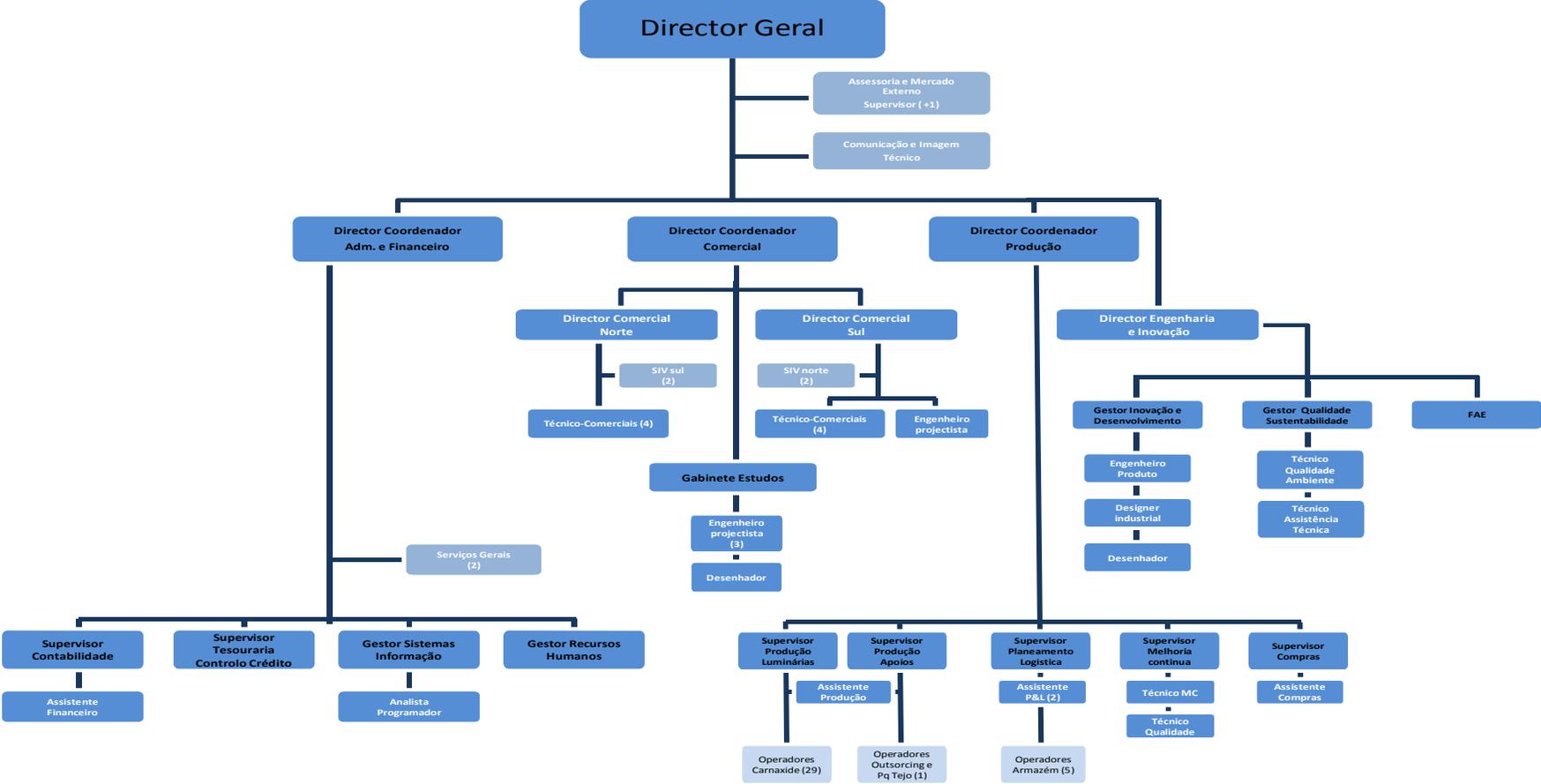


Figura 2- Organograma atual da LightE

Para além destas mudanças estruturais, também ao nível da cultura se começaram a envidar esforços no sentido da transformação cultural.

A Direção Geral promoveu a realização de *workshops* que visaram definir e clarificar a visão, as políticas, alinhar esforços e embeber as pessoas da mudança cultural pretendida. Foram envolvidas as chefias das várias áreas e a área comercial como um todo.

Pretendeu-se fazer uma análise partilhada de onde se encontrava a LightE, quais os seus pontos fortes, quais os seus pontos fracos, quais as oportunidades que as profundas transformações no mercado e no contexto económico traziam e quais as ameaças.

Como vimos na análise da envolvente externa, a necessidade e promoção política da remodelação das instalações existentes por novas mais eficientes energeticamente, mais sustentáveis económica e ambientalmente, a maior disponibilidade e desenvolvimento de tecnologia de gestão de energia, o alargamento do uso de *Led's* à iluminação pública, tornaram o mercado nacional, na altura maduro, num mercado em crescimento e de considerável atratividade.

O número de concorrentes aumenta em número e força, assistindo-se a uma onda de fusões das empresas multinacionais e até nacionais a operar no sector, bem como à entrada de novos concorrentes com oferta de soluções extremamente competitivas no mercado:

- Philips funde-se com Indal (vide anexo nº2)
- CrE e RLighting
- Siemens funde-se com Siteco / Osram
- SG e TSh (planeiam entrada no mercado)
- ExL funde-se com SRS
- Outras cerca de 30 empresas a atuar no sector reforçam a sua oferta - vide (Europages, 2012)

Traçou-se uma estratégia com o objetivo de crescer, reafirmar a posição de líder que sempre foi da LightE, continuar a primar pela inovação tecnológica, diversificar a oferta através da inclusão de serviços, da inovação ao nível dos produtos e de uma potencialização da abordagem comercial.

Pretendeu-se galvanizar os esforços de todos no mesmo sentido – o da concretização da Visão 2015.

Adicionalmente, foi feita uma ação para toda a área comercial a fim de fazer a transformação desta área core da empresa. Torna-la mais competitiva, dotá-la de uma abordagem mais estruturada ao cliente, que lhe permitisse recolher mais e melhor informação do mercado, do que o cliente pretende, quais as suas necessidades, que projetos estão a acontecer, a fim de aumentar a vantagem da LightE.

Foi no âmbito deste grande foco no ajustamento cultural que teria necessariamente de ser feito em toda a Empresa e sobretudo na área comercial, que é o “veículo” de projeção da imagem da Empresa no exterior, que foi realizado um diagnóstico da cultura vivida por esta unidade organizacional.

### **3.2.2.3 Diagnóstico da cultura da Direção Comercial**

Com efeito, como ponto de partida para o ajustamento necessário, teria de se perceber qual a cultura vigente, e depois se esta era uniforme ou existiam discrepâncias regionais e sobretudo, se existia alinhamento entre a estratégia pretendida pela liderança e a cultura efetivamente vigente na equipa comercial, com vista à consecução dos objetivos estratégicos.

A ferramenta aplicada foi o OCAI, uma ferramenta baseada no modelo dos valores contrastantes (Quinn, 1999)

Os resultados obtidos foram os seguintes:

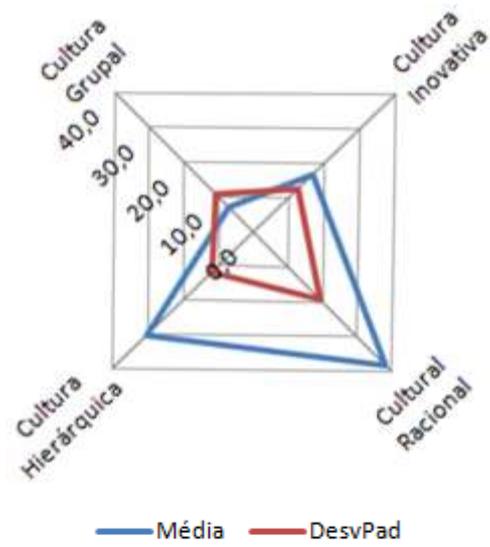


Figura 3 - Perfil cultural atual da Direção Comercial da LightE

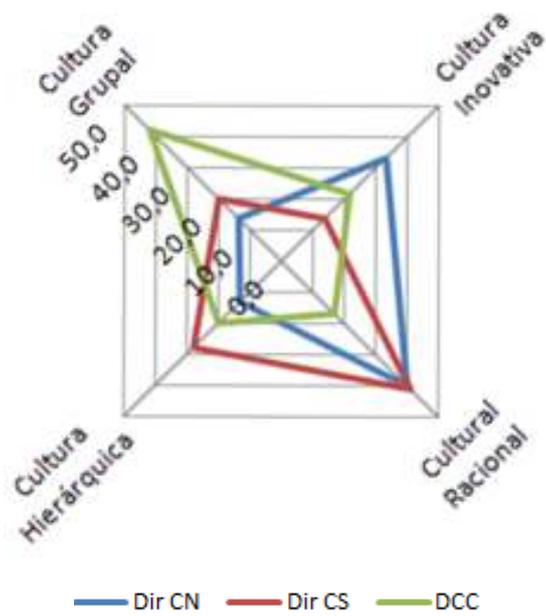


Figura 4 - Perfil cultural atual - Comparação da perspectiva dos líderes comerciais: Diretor Coordenador Comercial, Diretor Comercial Sul e Diretor Comercial Norte

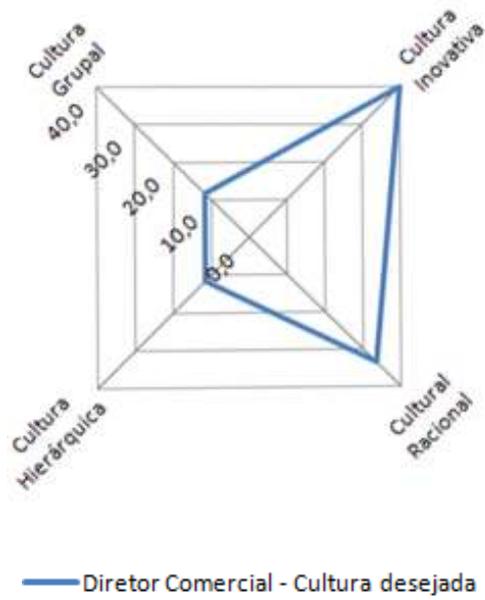


Figura 5 - Perfil cultural desejado da Direção Comercial da LightE, na perspectiva do Director Coordenador Comercial

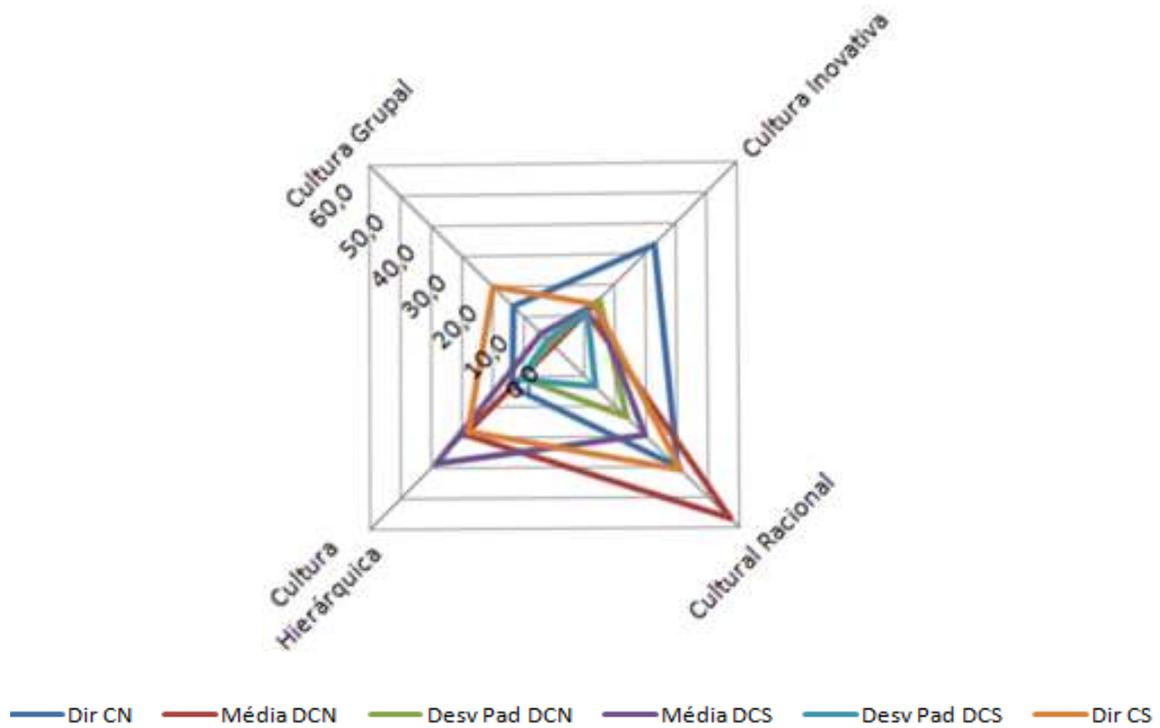


Figura 6 - Comparação do perfil cultural da Equipa da Direção Comercial Sul com o perfil cultural da Equipa da Direção Comercial Norte e respetivos Directores

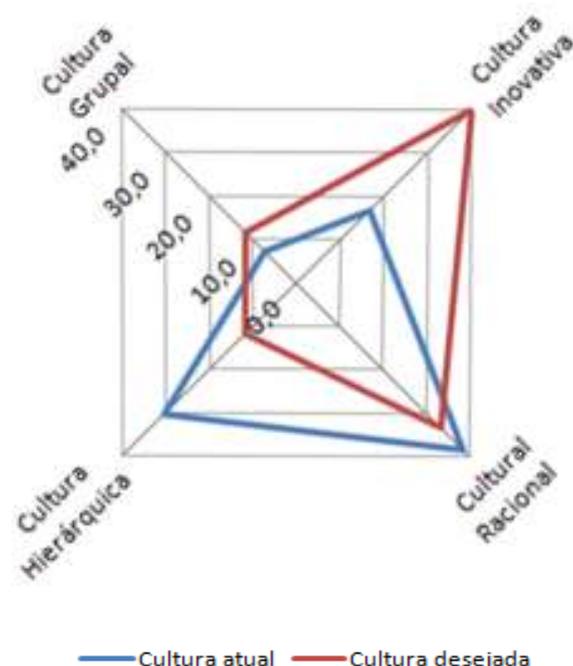


Figura 7 - Comparação Cultura atual com a Cultura desejada

Quando questionado acerca das razões da discrepância da cultura por si desejada e a atual, aquando da apresentação e discussão de resultados, o Diretor Coordenador Comercial referiu pensar que a cultura que se vive ainda na empresa é demasiado grupal, que a empresa se preocupa com os seus colaboradores e lhes proporciona uma flexibilidade e condições de desenvolvimento muito acima da média do mercado. Vê a equipa como preferindo o alcance de resultados em equipa, apresentando alguma falta de agressividade e dinamismo, na sua perspetiva, essenciais no momento presente. A equipa, segundo o mesmo Diretor, preocupa-se atualmente em demasia em seguir os procedimentos e regras estabelecidas, ao invés de as questionar, de arriscar. O Diretor Coordenador Comercial refere ainda ser absolutamente necessário operar uma mudança cultural para ajustar a empresa à agressividade do mercado atual.

### 3.3 - Recapitulação do problema e questões a serem resolvidas pelos alunos

Vimos que o mercado em que a LightE opera sofreu mudanças dramáticas em dimensões várias. O contexto económico de crise e a mudança tecnológica verificada foram elementos chave nesta mudança que a LightE não teve a capacidade de antecipar, mas à qual pretende reagir de modo a voltar à sua tradicional posição de liderança.

Habituada a liderar o mercado e com uma existência de cerca de meio século, a LightE tinha vigente uma cultura perfeitamente adequada a um mercado estável e concentrado. Como resultado das mudanças ocorridas no mercado e da não verificação de mudanças internas consonantes, a LightE registou uma acentuada quebra nas vendas e a perda da liderança do mercado, assistindo em simultâneo à dispersão do mesmo e ao fortalecimento dos concorrentes.

Confrontada com esta realidade, a LightE colocou em marcha um plano de reestruturação, já descrito.

Tendo por base o Modelo dos Valores Contrastantes de Robert Quinn, pretende-se verificar se o atual perfil cultural é o adequado ao alcance dos objetivos a que a LightE se propõe, bem como às características e exigências atuais do mercado em que opera.

Tendo em conta os resultados do diagnóstico cultural realizado à Direção comercial, pretende-se analisar se podemos considerar que as medidas implementadas conduziram à mudança cultural esperada para tornar a empresa adequada às novas exigências.

As questões que se colocam são pois:

- Qual o perfil cultural da Direção Comercial, e o que o caracteriza?
- É o perfil identificado adequado às atuais características do mercado?
- Suporta adequadamente os objetivos da LightE?
- Na sua opinião o perfil cultural desejado pelo Diretor Coordenador Comercial suporta adequadamente os objetivos da LightE?
- Deverão todos os líderes representar o mesmo perfil cultural?
- Pode considerar-se que o perfil cultural da Direção Comercial representa o perfil cultural da LightE?
- Existiram perfis culturais ideais?
- Os perfis culturais de cada organização são estáticos ou dinâmicos? Porquê?

### 3.4- Índice dos anexos

Rubrica	Pág.
Anexo 1 – Questionário OCAI	20
Anexo 2 - Notícia “Philips anuncia acordo de aquisição da Indal”, Rita Dinis, in revista online “Instalação Profissional”, 29-06-2011	23
Anexo 3 - Notícia OSRAM, In <a href="http://pt.euronews.com/siemens-separa-se-da-osram/">http://pt.euronews.com/siemens-separa-se-da-osram/</a> , em 2011/03/29	24

**Anexo 1 – OCAI (Quinn, Robert and Cameron, J., 1999)**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cada um dos itens que se seguem traduz quatro descrições de organizações. Distribua 100 pontos pelas quatro descrições conforme a semelhança que apresentem com a sua própria organização. Nenhuma das descrições é melhor que a outra; são apenas diferentes. Para cada questão use por favor 100 pontos.

Por exemplo no item 1, se a organização A é muito semelhante à minha, a organização B apresenta algumas semelhanças e a C e D têm qualquer semelhança com a minha, eu devo dar 70 pontos à A e os restantes 30 pontos à B.

**1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES**

- a. \_\_\_\_\_ A Organização A tem características muito próprias, é como uma família alargada. As pessoas parecem dar muito de si próprias.
- b. \_\_\_\_\_ A Organização B é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos.
- c. \_\_\_\_\_ A Organização C é muito estruturada e formal. Aquilo que as pessoas fazem é na sua generalidade regido por processos burocráticos.
- d. \_\_\_\_\_ A Organização D tem uma orientação competitiva. A sua principal preocupação é a obtenção de resultados. As pessoas são orientadas para a produtividade e para o sucesso.

**2. O LÍDER ORGANIZACIONAL**

- a. \_\_\_\_\_ O líder de topo da Organização A é considerado de um modo geral como mentor, um facilitador, uma figura parental.
- b. \_\_\_\_\_ O líder de topo da Organização B é considerado de um modo geral como um empreendedor, um inovador, um indivíduo que corre riscos.
- c. \_\_\_\_\_ O líder de topo da Organização C é considerado de um modo geral como um coordenador, um organizador, um especialista eficiente.
- d. \_\_\_\_\_ O líder de topo da Organização D é considerado de um modo geral como um indivíduo muito exigente, produtivo, competitivo.

**3. A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL**

- a. \_\_\_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização A é a lealdade e empenhamento. A coesão e espírito de equipa são características desta organização.
- b. \_\_\_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização B é o acento tónico na inovação e desenvolvimento. O ênfase e estar na crista da onda.
- c. \_\_\_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização C são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.
- d. \_\_\_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização D é o ênfase na produção e realização de objectivos. A agressividade do mercado é uma preocupação constante.

#### 4. O CLIMA ORGANIZACIONAL

- a. \_\_\_\_\_ O clima interno da Organização A é participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura.
- b. \_\_\_\_\_ O clima interno da Organização B realça o dinamismo e a capacidade para enfrentar novos desafios. São comuns o ensaiar coisas novas e a aprendizagem tentativa-erro.
- c. \_\_\_\_\_ O clima interno na Organização C realça a permanência e a estabilidade. Tudo o que diz respeito a regras é claro e seguido à risca.
- d. \_\_\_\_\_ O clima interno da Organização D é competitivo e de confronto. Ênfase em bater a concorrência.

#### 5. CRITÉRIOS DE SUCESSO

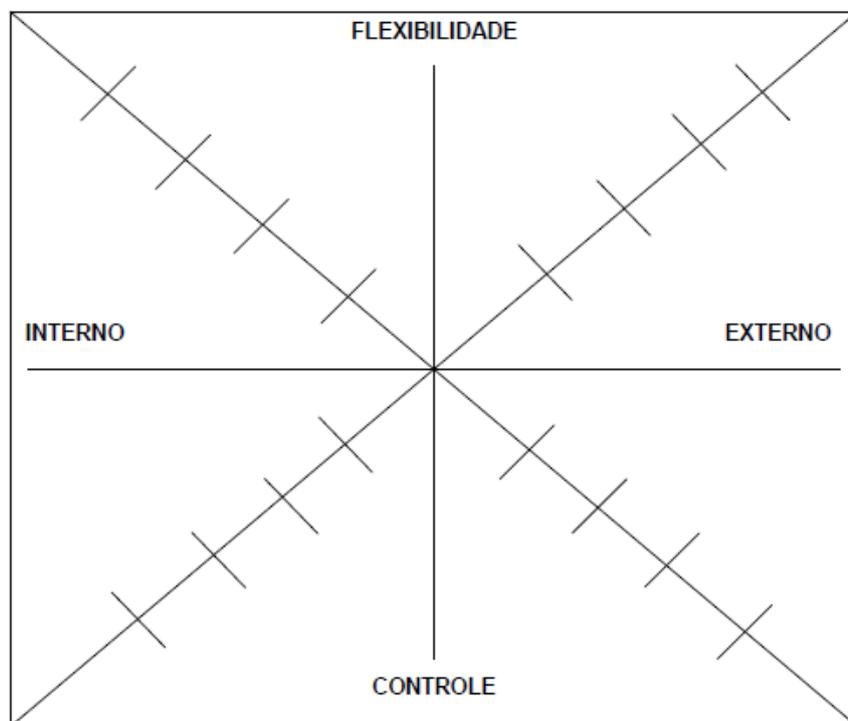
- a. \_\_\_\_\_ A Organização A define o sucesso em termos de desenvolvimento dos recursos humanos, espírito de equipa e respeito pelas pessoas.
- b. \_\_\_\_\_ A Organização B define o sucesso em termos de possuir produtos únicos no mercado ou os mais recentes. É um inovador e um líder de produto.
- c. \_\_\_\_\_ A Organização C define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à produção a baixo custo, prazos flexíveis e entregas atempadas.
- d. \_\_\_\_\_ A Organização D define o sucesso em termos de penetração no mercado e respectivas quotas. O seu objectivo principal é a competição.

#### 6. ESTILO DE GESTÃO

- a. \_\_\_\_\_ O estilo de gestão na Organização A é caracterizado pelo espírito de equipa, o consenso e a participação.
- b. \_\_\_\_\_ O estilo de gestão na Organização B é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade.
- c. \_\_\_\_\_ O estilo de gestão na Organização C é caracterizado pela segurança de emprego, tempo na função e previsibilidade.
- d. \_\_\_\_\_ O estilo de gestão na Organização D é caracterizado pela grande exigência, produtividade e sucesso.

**APURAMENTO DE RESULTADOS**

TOTAL DE PONTOS		PONTUAÇÃO MÉDIA	
_____	dividido por 6	_____	Organização A
Total dos itens A			
_____	dividido por 6	_____	Organização B
Total dos itens B			
_____	dividido por 6	_____	Organização C
Total dos itens C			
_____	dividido por 6	_____	Organização D
Total dos itens D			



## **Anexo 2 – Notícia “Philips anuncia acordo de aquisição da Indal”**

Após a concretização da transacção, sujeita à aprovação das autoridades para a concorrência e outras condições, a Indal será parte do negócio de Luminárias Profissionais da Philips Lighting. Os detalhes financeiros da aquisição não foram revelados.

“A Philips trabalha com os seus clientes a fim de lhes oferecer soluções integrais de iluminação que, através do controlo da luz, possam criar ambientes funcionais, belos e seguros, permitindo às pessoas experimentar a luz de uma forma totalmente nova”, afirma Marc de Jong, Director Geral de Luminárias Profissionais, Philips Lighting. “As capacidades da Indal na oferta de soluções de iluminação permitem que esta empresa se encaixe de forma natural na Philips, fortalecendo a nossa capacidade de oferecer aos consumidores soluções integrais e de valor acrescentado em iluminação profissional.”

“A Indal e a Philips sempre tiveram uma excelente relação. Agora, com este acordo, uniremos esforços, juntaremos as nossas tecnologias, a experiência das nossas equipas e os nossos casos de êxito para fortalecer as nossas capacidades conjuntas e liderar a revolução do LED, oferecendo valor acrescentado aos nossos clientes”, afirma Sebastian Arias, CEO e Presidente do Conselho de Administração da Indal.

A aquisição da Indal é mais um passo na ambição da Philips em ampliar a sua presença no mercado de iluminação profissional, criando uma plataforma para expandir as suas capacidades na oferta de soluções de iluminação e para liderar a mudança para aplicações de tecnologia eficiente dos LED.

A Indal foi fundada em 1950 como uma empresa de iluminação e emprega cerca de 1000 pessoas em 11 países, tendo registado vendas de 156 milhões de euros em 2010. Esta empresa concebe, desenvolve e fabrica soluções de iluminação para mercados profissionais incluindo aplicações rodoviárias, indústria e exterior. A Indal também apresenta uma forte posição competitiva em soluções de tecnologia LED. Com a sua sede em Valladolid, Espanha, está presente em 60 países, entre os quais Portugal.

[www.philips.com](http://www.philips.com)

**Anexo 3 – Notícia OSRAM;**

A OSRAM vai prosseguir a política de aquisições depois do processo de independência da Siemens estar terminado. O segundo maior grupo mundial da iluminação, a seguir à Philips, tem prevista a entrada em bolsa ainda este ano. A Siemens pretende ceder mais de 50 por cento do capital da OSRAM para recuperar fundos de tesouraria para investir no segmento das energias verdes.

Mais informação sobre [Alemanha](#), [Economia](#), [Mercados](#), [Negócios](#)

In <http://pt.euronews.com/siemens-separa-se-da-osram/>, em 2011/03/29

## **4 - Nota Pedagógica**

### **4.1 Público-alvo do caso**

O presente caso prático destina-se:

- Alunos de licenciatura, mestrados de continuidade, mestrados executivos das disciplinas de *Change Management*, Liderança e Gestão de recursos humanos;
- Docentes de licenciatura, mestrados de continuidade, mestrados executivos que procurem casos para animar as aulas;
- Quadros médios e superiores das áreas de Gestão Recursos Humanos, e Gestão Comercial envolvidos no mercado da iluminação profissional ou que pretendam investir neste mercado.

### **4.2 Objetivos Pedagógicos**

Este caso tem como objetivos:

- Dotar os destinatários de ferramentas necessárias para suportar as organizações em contexto de mudança, percebendo a cultura como elemento passível de ser gerido e alinhado com a estratégia da organização;
- Dotar os destinatários de conhecimentos necessários ao diagnóstico da cultura organizacional vigente e à verificação da sua consonância com as características do mercado em que a organização opera e com a estratégia da empresa, através do uso do Modelo dos Valores Contrastantes de Robert Quinn;

### **4.3 - Revisão da literatura relativa ao tema da problemática**

#### **4.3.1- Diagnóstico e Mudança da Cultura Organizacional segundo Robert Quinn**

O presente caso dedica-se à temática da Cultura Organizacional. Como referencial baseámo-nos no Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron, K.S. e Quinn, R. (1999), tendo sido utilizado o instrumento para a análise da cultura organizacional dos mesmos autores, mais conhecido por OCAI.

Por esta razão, a revisão de literatura basear-se-á sobretudo na obra dos referidos autores dedicada ao diagnóstico e mudança da cultura organizacional.

Conforme referido por (Quinn, 1999 pp. :6-7) “... a mudança ao longo da vida das organizações é um dado adquirido devido ao rápido grau de mudança no ambiente externo. As condições em que operam exigem uma resposta sem a qual a falência é o resultado mais frequente...”.

Os mesmos autores continuam referindo que a título exemplificativo, na última década, da lista das 500 maiores empresas da Fortune Magazine, 46% saíram da lista. Esta dramática mudança é compreensível se considerarmos a transição que se verificou nos países desenvolvidos da economia da idade industrial para a da Informação. A mudança tecnológica associada a esta explosão de informação veio criar um ambiente intolerante ao status-quo.

Na mesma publicação os autores fazem referência ao publicado por (Cameron, 1997) em que referia que os 3 tipos de iniciativas para operar mudanças organizacionais mais comuns são projetos de TQM, downsizing, e reengenharia. Referem ainda (Quinn, 1999 p. :7) que “...de acordo com o estudo da Rath and Strong, uma empresa de consultoria que estudou as 500 maiores empresas da Fortune Magazine, 40% das empresas concluíram que as iniciativas de melhoria da Qualidade foram um verdadeiro flop, e apenas 20% atingiram os seus objetivos de qualidade...”.

Os autores continuam referindo que no que respeita ao downsizing, de acordo com estudos efetuados pela McKinsey e pela Ernest and Young, cerca de dois terços das empresas que levaram a cabo processos de downsizing, acabaram por repeti-los um ano depois e, menos de metade atingiram os seus objetivos de corte de custos e ainda um menor número atingiu os seus objetivos de aumento da produtividade, tendo apenas 9% reportado aumentos de produtividade.

Acrescentam que uma terceira abordagem comum para melhorar o desempenho organizacional tem sido a reengenharia ou redesenho organizacional dos processos e procedimentos.

Em (Quinn, 1999) p.8-9 acrescentam "...A consultora que inventou os processos de mudança pela reengenharia (CSC Index, 1994) realizou um estudo em 497 empresas nos EUA e 1245 empresas na Europa, e concluiu que dos 69% nos EUA e 75% na Europa que levaram a cabo estes processos, cerca de 85% obtiveram pequenos ou nenhuns ganhos. Menos de metade alcançaram mudanças na quota de mercado ou alcançaram os seus principais objetivos. Os autores do estudo concluíram por fim que os projetos de reengenharia não foram suficientes para alcançar a mudança desejada. Na maior parte dos casos estudados o falhanço deveu-se ao facto da cultura dessas organizações ter permanecido na mesma. O projeto tinha sido encarado como uma técnica ou programa de mudança, não como uma alteração na direção da organização, na sua visão, valores e cultura. A maioria destes projetos falhou efetivamente porque os valores, a maneira de pensar, o estilo de gestão, a paradigma e as abordagens à solução de problemas permaneceram inalterados. ... Mesmo quando as estratégias e procedimentos foram alterados, rapidamente voltaram ao status quo. O mesmo se passa com os tipos de personalidade, estilos pessoais e hábitos de comportamento. Sem uma alteração nos objetivos fundamentais, valores e expectativas dos profissionais, as mudanças permanecem superficiais e de curta duração (Quinn 1999)...."

#### **4.3.2 - A definição de Cultura**

De acordo com (Quinn, 1999) e a sua observação, atrás descrita, para obtermos uma mudança consistente numa organização, teremos de alterar também a cultura nela vigente.

Importa pois ver em que consiste realmente o conceito de cultura organizacional. Existem inúmeras definições de Cultura Organizacional.

Para (Chiavenato, 1996), a cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo. Estes constituem uma característica própria de cada empresa. Para este autor, a cultura organizacional pode ser dividida num nível visível e outro invisível, sendo que no nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados. Por sua vez, no nível invisível estão os valores partilhados e crenças que permanecem durante um longo período de tempo. O autor refere que este segundo nível é mais difícil de mudar.

Segundo (Quinn, 1999 p. :14) “..., (a cultura) representa a forma “como as coisas são feitas aqui”... Promove uma identidade de grupo que encerra linhas de orientação para os elementos desse grupo, conferindo estabilidade ao sistema social. É refletida pelo que é valorizado, pelos estilos de liderança praticados, pela linguagem, símbolos, procedimentos e rotinas, e pela definição de sucesso. ...”

Ainda de acordo com os mesmos autores ( (Quinn, 1999) dentro da mesma organização é possível encontrar subunidades com culturas específicas, embora mantendo características comuns que as ligam à organização como um todo. Referindo-se a estudos de vários investigadores (Van Maanan, 1985) refere no entanto que “ é fácil ver como essas diferenças culturais podem fragmentar uma organização e tornar impossíveis elevados níveis de eficiência...”. (Quinn, 1999 p. :15), e dá exemplos referindo ser comum haver conflitos entre o marketing ou as vendas e a produção numa mesma organização. Apontam como razões principais o facto de cada uma destas áreas ter desenvolvido a sua própria cultura.

No entanto, (Quinn, 1999) ressaltam que cada subunidade organizacional também contém elementos comuns à organização como um todo. Por esta razão, continuam dizendo que para avaliar a cultura organizacional é portanto possível focarmos a nossa análise nas suas subunidades. Identificando os seus atributos comuns e agregando-os.

Segundo referem (Quinn, 1999 p. :14) frequentemente, “...a cultura vigente numa organização não é facilmente detetável pelos seus elementos, acontecendo que essa visibilidade aparece quando existem estímulos de mudança da cultura instalada.. Isto explica porque os gestores não lhe dedicam a devida atenção. ...”

O interesse pelo estudo da Cultura organizacional aumentou exponencialmente na década de 80. Edgar Schein, é um dos mais importantes estudiosos do tema, que apesar de beber das teorias de Mc Gregor e Maslow, criou o seu próprio modelo. De acordo com este autor (Schein, 2004), baseando-se na sua experiência como consultor, a cultura é uma abstração. Contudo as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que derivam da cultura são poderosas. Se não compreendermos como estas forças funcionam, tornamo-nos vítimas delas.

No seu livro “ Cultura organizacional e liderança”, (Schein, 2004), refere que os gestores falam frequentemente que existem culturas melhores e cultura piores, mais fortes e mais fracas que vão influenciar o grau de eficiência das organizações. Refere ainda que alguns autores concluem que a força da cultura e que alguns tipos de cultura estão correlacionados

com o desempenho económico da organização (Kotter, 1992); (Denison, 1990); (Sorensen, 2002).

A base do modelo de (Schein, 2004) é que a cultura de uma organização se identifica através da análise dos três diferentes níveis em que se manifesta, sendo eles como descreve:

- Artefatos
- Normas e Valores
- Pressupostos

Os quais define da seguinte forma:

Artefatos: São fatores visíveis na organização, mas geralmente indecifráveis. É o primeiro e mais visível nível da organização. São inclusos, por exemplo, missão, *slogans*, as instalações da empresa, mobiliário, e até mesmo o modo de como os funcionários se vestem, comportam e se expressam. Um importante aspeto do nível Artefato é a facilidade de ser observado mas a dificuldade de ser decifrado. Interessante é também referir que os membros de uma cultura podem ou não estar atentos aos Artefatos da cultura, mas estes últimos podem ser observáveis por qualquer pessoa. Do ponto de vista dos pesquisadores, Artefatos são os elementos mais acessíveis da cultura.

Normas e Valores: Segundo (Schein, 2004), o seguinte nível é o de Valores dos membros da organização e da organização como um todo. Neste patamar os valores locais e pessoais são amplamente expressos na organização. Normas são associadas com valores. São regras que não escritas que permitem membros de uma cultura saber o que é esperado deles numa variedade de situações. As normas variam de uma cultura para outra. Enquanto valores especificam o que é importante para os membros de uma cultura, as normas estabelecem que tipos de comportamento são esperados. Desafios aos valores culturais de uma empresa geralmente vêm de membros marginais, como novos empregados, revolucionários ou pessoas de fora da empresa. Os indivíduos que prevalecem, que influenciam o grupo a adotar uma certa abordagem do problema, serão identificados como líderes. Se o líder convence o grupo sobre a validade daquela ação, e se o grupo compartilha a perceção de sucesso, então o valor percebido inicia um processo de transformação cognitiva. Somente valores suscetíveis de validação social ou física, se tornarão premissas.

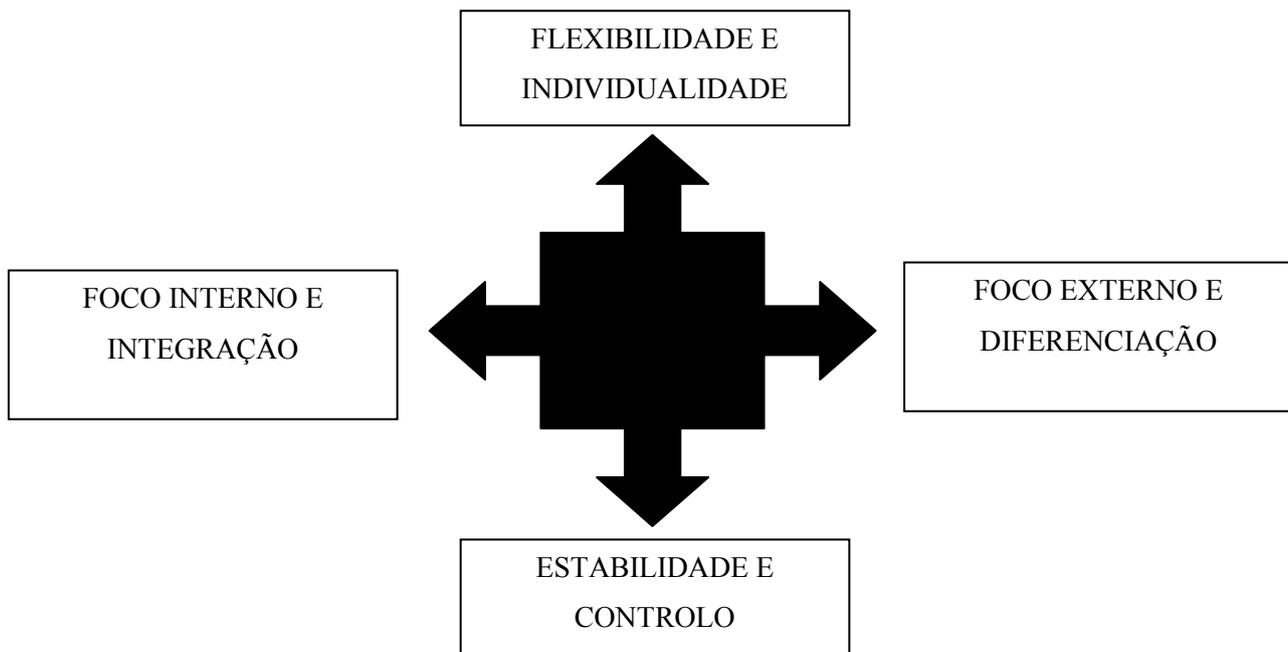
Pressupostos: No último nível e mais profundo da organização, (Schein, 2004) considera as crenças e pressupostos fatores importantes. Acrescenta ainda que este nível forma o coração

da cultura de uma organização. Os pressupostos existem além da consciência e são elementos invisíveis e dificilmente identificados nas interações entre os colaboradores de uma empresa. Os pressupostos representam também o que os membros acreditam ser a realidade, influenciando o que eles sentem e pensam. (Schein, 2004) Acredita que os pressupostos têm a capacidade de influenciar o que os membros de uma cultura percebem e como eles pensam e agem.

De acordo com (Schein, 2004), a essência da cultura são os pressupostos básicos e crenças estabelecidas. Este nível atinge os valores e as normas que são reconhecidos e mantidos pelos membros da cultura. Por seu turno, os valores e normas influenciam as escolhas e ações dos membros da cultura em questão. Finalmente, ações guiadas culturalmente produzem artefatos. (Schein, 2004) Defende que quando novos membros são trazidos à cultura, ou são selecionados com base nos seus valores, ou têm de aceitar os valores culturais. Culturas mudam, mas somente quando novos valores são trazidos de fora. Porém, novos valores só serão incorporados aos pressupostos básicos se for provada a validade e que tais valores trarão benefícios para a organização. Somente quando os membros puderem perceber os benefícios é que novos valores poderão "descer" ao nível dos pressupostos inconscientes. Do ponto de vista do modelo (Schein, 2004), a cultura vem de dentro para fora, das profundezas dos pressupostos, normas e valores até a superfície onde artefatos que podem ser observados.

De seguida, e a fim de estudarmos a cultura vigente na empresa objeto do nosso estudo, debruçar-nos-emos sobre o Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn, 1985), que inclui o OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument, que é a ferramenta de análise utilizada para recolha de informação para o estudo da cultura vigente na direção comercial da LightE.

O Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Cameron (Quinn, 1985) criou uma tipologia da cultura das organizações que teve a sua origem num conjunto de estudos empíricos e investigações. Através da análise estatística dos resultados de múltiplos estudos, conseguiram-se identificar 4 focos distintos que resultam do cruzamento de duas dimensões com polos opostos, de flexibilidade versus controlo e de internalidade versus externalidade (Quinn, 1985) estes 4 focos representam quadrantes de critérios de eficácia organizacional, os quais refletem aquilo que as pessoas valorizam acerca do desempenho organizacional.



**Figura 8 - Focos Culturais (CAMERON e QUINN, 1999:123)**

Assim, a parte superior esquerda do quadrante corresponde aos valores da flexibilidade e do foco interno, que caracterizam uma cultura Grupal. O quadrante inferior direito corresponde aos valores do controlo e ao foco externo, que caracterizam uma cultura racional ou de mercado.

Da mesma forma, o quadrante superior direito reporta-se ao foco externo e à flexibilidade, associados a uma Cultura Inovativa, enquanto o quadrante inferior esquerdo reporta a uma cultura focada no exterior e que valoriza a estabilidade, característica de uma Cultura Hierárquica.

Vejamos como Cameron e Quinn (Quinn, 1999) definem os 4 tipos de perfil cultural:

- Cultura de Clan ou Grupal

Os ambientes onde esta cultura é a dominante são bastante amigáveis. As pessoas partilham muito delas próprias funcionando como uma família alargada. Os líderes são considerados mentores e assumem uma figura paternalista. O que mantém a organização unida é a lealdade e a tradição. O comprometimento é elevado. Há um enfoque no desenvolvimento das pessoas e é dada grande importância à coesão e à moral. A medida do sucesso é a sensibilidade ao cliente e a preocupação com as pessoas. A organização premeia o trabalho em equipa. O estilo de gestão é participativo e as decisões são tomadas preferencialmente com recurso ao consenso.

- Cultura hierárquica

Esta organização é normalmente bastante estruturada e formal. Os procedimentos determinam a forma como as pessoas fazem o seu trabalho. Os líderes são coordenadores e organizadores e o seu foco é a obtenção da máxima eficiência, mantendo a estabilidade da organização. Os elementos de coesão são as regras e procedimentos instituídos. A gestão das pessoas privilegia a manutenção dos empregos seguros e a previsibilidade. O sucesso mede-se pela fiabilidade dos prazos definidos, pelo planeamento atempado e pela manutenção dos custos baixos. Dos líderes, são esperados dois papéis distintos: de monitorização e de coordenação de equipas. .

- Cultura de mercado /racional

Esta é uma organização totalmente orientada para resultados, cuja maior preocupação é o alcance dos objetivos, a vitória. É precisamente este espírito vencedor que mantém a organização unida. As pessoas são competitivas e orientadas para o alcance de metas mesuráveis, preocupando-se com a reputação e o sucesso. Os líderes são condutores focados, produtores, competitivos e exigentes.

O que mede o sucesso da empresa é a penetração de mercado e a quota, pelo que o alcance de uma posição de liderança é fundamental, havendo um foco elevado na prática de preços competitivos. No que concerne à cultura racional, as organizações funcionam de acordo com uma lógica de mercado. São vocacionalmente orientadas para o foco externo e é, nesse sentido, que orientam todos os recursos e estrutura interna.

Focam-se na interação com o meio externo, onde se incluem clientes, fornecedores, acionistas e outros agentes que interferem diretamente com os resultados da organização. Procuram-se vantagens competitivas, através das transações (trocas, vendas, contratos) visando à obtenção do lucro, os resultados da linha de produção, a prospeção de novos nichos de mercado, segurança e satisfação dos clientes.

- Cultura Inovativa

Os autores referem que as organizações com este tipo de perfil cultural são dinâmicas, empreendedoras e criativas. As pessoas implicam-se pessoalmente e arriscam, sendo os seus líderes pessoas inovadoras e capazes de assumir riscos.

O que mantém estas organizações unidas é o comprometimento com a experimentação e inovação. Lideraram pela inovação e visam o crescimento e a aquisição de novos recursos, medindo o seu sucesso pela sua capacidade de apresentar produtos e serviços únicos, inovadores, líderes. Por este motivo, a Cultura Inovativa é o tipo de cultura que se adapta aos contextos externos turbulentos, na medida em que se caracterizam por organizações onde a tónica assenta no decréscimo dos ciclos de vida dos produtos, que defendem a inovação e o pioneirismo como fatores que levam ao sucesso.

Ao nível da gestão de pessoas a iniciativa e a liberdade são encorajadas, a criatividade valorizada, sendo assumido que a adaptação e a aposta no risco levam à geração de novas oportunidades de obtenção de lucro, vivendo-se um ambiente de anarquia organizada e disciplina.

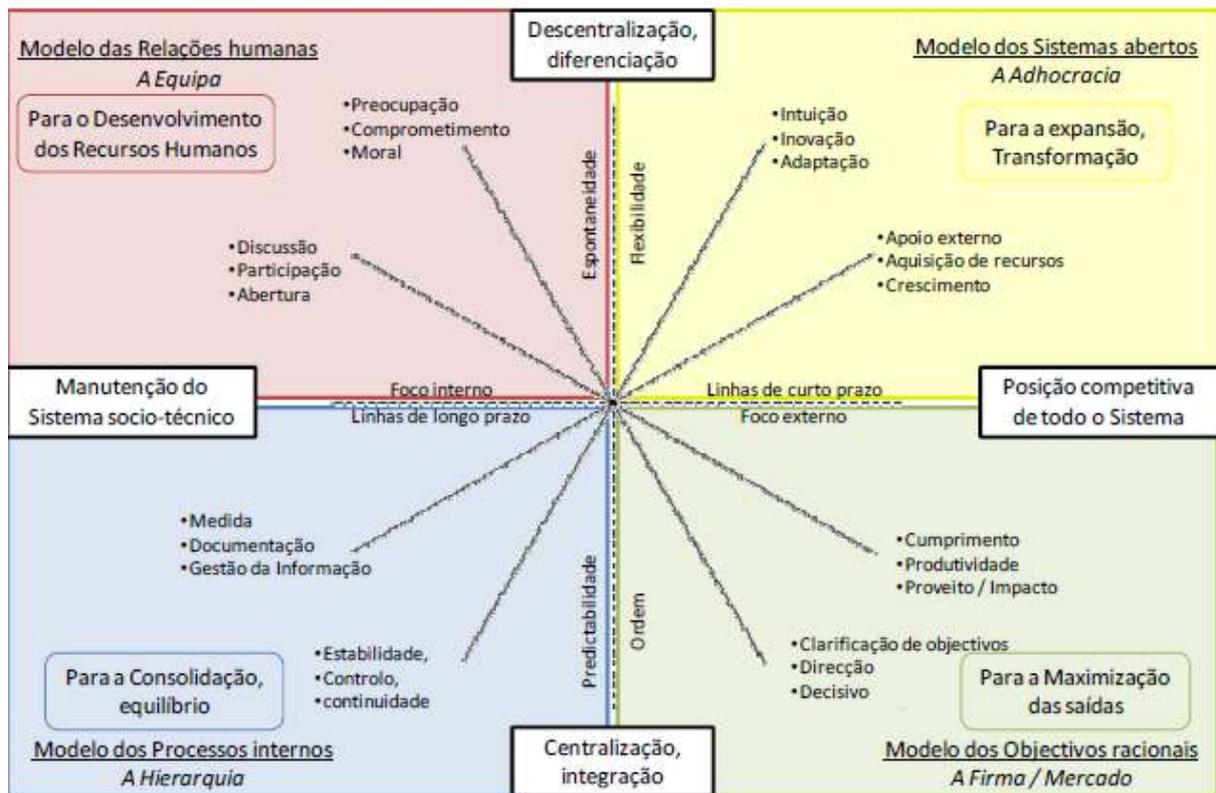


Figura 9- Modelo Valores Contrastantes: Cultura (Quinn, 1991:51)

Ao nível da sua relação com o ambiente exterior (Quinn, 1999), as culturas de Clan e de Inovação são mais flexíveis, permitindo uma resposta mais rápida às alterações registadas no exterior, enquanto que as culturas hierárquicas e de mercado são mais estáveis, a sua estrutura

e organização são mais rígidas e mais adequadas a ambientes de elevada estabilidade e previsibilidade.

Ainda de acordo com Quinn e Cameron (Quinn, 1999) ao nível do foco, as culturas grupais e hierárquicas são mais focadas no que se passa dentro da organização, sendo também por isso mais comuns em mercados estáveis.

Referem ainda que contrariamente, as culturas de Inovação e de Mercado são focadas no exterior da organização e portanto mais adaptáveis às alterações e necessidades do mercado.

Para que uma organização seja bem sucedida, a cultura nela vigente deverá ser compatível com as exigências do ambiente em que opera.

Importante é também verificar a compatibilidade do perfil cultural atual com os objetivos de longo prazo da organização.

Não existem perfis ideais. O perfil ideal varia de negócio para negócio, função das exigências do mercado, conjuntura e estratégia futura.

Ainda de acordo com os mesmos autores - Cameron e Quinn (Quinn, 1999) importante é que haja congruência entre os vários aspetos da cultura: estratégia, estilo de liderança, sistema de recompensa, estilo de gestão e características dominantes. Todos devem enfatizar os mesmos valores.

Apesar de os estudos (Quinn, 1999) revelarem que perfis congruentes não são condição essencial para o sucesso, ficou provado que organizações de elevado desempenho apresentam normalmente culturas congruentes. Tal deve-se ao facto de assim se eliminarem à partida as dificuldades como desconexões e obstáculos que afetam a eficiência organizacional.

Ambientes culturais incongruentes funcionam frequentemente como uma motivação para a mudança, na medida em que os colaboradores se queixam da existência de ambiguidade, falta de integração e incompatibilidade de comportamentos, sendo por isso a energia necessária ao alcance dos objetivos consumida pelas dificuldades sentidas, fazendo com que as organizações se tornem disfuncionais.

Entendendo-se a cultura organizacional, consegue-se analisar a organização como um todo (Quinn, 1999).

Uma vez analisada a cultura os autores apresentam ainda um quadro que representando os 4 quadrantes exemplifica o que, numa organização tipo, poderá significar a mudança (Quinn, 1999 p. :98).

Figura 10 - Tabela - O que significa e não significa e não significa a mudança, baseado em Quinn, 1999:98

<b>Incremento da Cultura de Clan significa:</b>	<b>Incremento da Cultura Inovativa significa:</b>
Maior <i>empowerment</i> do colaborador	Mais sugestões dos colaboradores
Maior participação e envolvimento	Mais processos de inovação
Mais equipas multi-departamentais	Maior assunção de riscos calculados
Mais comunicação horizontal	Tolerância aos erros
Clima de maior preocupação com as pessoas	Ouvir mais os clientes
Mais reconhecimento dos colaboradores	
<b>Incremento da Cultura de Clan não significa:</b>	<b>Redução da Cultura Inovativa não significa:</b>
Uma cultura de simpatia	Todos darem cobertura aos erros cometidos
Ausência de <i>standards</i> e de rigor	Assunção de riscos não calculados
Falta de ponderação nas decisões	Desviar dos objetivos
Afrouxamento	Gastar dinheiro na última tendência sem coordenar e partilhar ideias
Tolerância em relação à mediocridade	
<b>Redução da Cultura hierárquica significa:</b>	<b>Redução da Cultura de Mercado significa:</b>
Menos níveis de aprovação para a tomada de decisão	Comprometimento contínuo com a excelência
Decisões mais descentralizadas	Uma organização de nível internacional
Menos bloqueios	Alcance de objetivos
Menos microgestão	Colaboradores motivados
Experiência de mais ideias loucas	Menos visão de curto prazo em relação a metas
Eliminação de burocracia	Ambiente menos punitivo
<b>Redução da Cultura hierárquica não significa:</b>	<b>Redução da Cultura de Mercado não significa:</b>
Ausência de métricas	Menos pressão para o desempenho
Não imputar responsabilidades	Deixar de ouvir os clientes
Não seguir as regras	Clientes menos satisfeitos
Não monitorizar a performance	Não cumprir prazos
Falta de orientação em direção á mudança	Menor qualidade e menos competitividade

#### 4.4 – Ferramentas de análise

##### 4.4.1 - Diagnóstico da cultura Organizacional - OCAI, O instrumento de análise

No caso em análise, utilizámos o instrumento de diagnóstico cultural de Robert Quinn – OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*).

De acordo com Cameron e Quinn, (Quinn, 1999 p. :18) “...O instrumento tem a forma de um questionário (anexo 1) que requer a resposta dos respondentes seis itens. Apesar da existência de variados instrumentos de diagnóstico de cultura, o instrumento escolhido foi considerado como sendo útil e preciso no diagnóstico os aspetos importantes da cultura de uma organização. Há conhecimento de que foi utilizado em mais de 1000 organizações e foi considerado como um bom preditor de desempenho organizacional. O mesmo instrumento permite identificar a cultura atual e a cultura que os seus elementos pensam que deveria ser desenvolvida para se adequar às exigências futuras e vencer os desafios do ambiente em que a organização opera...”, devendo se for esse objetivo ser respondido duas vezes: uma tendo em consideração a cultura atual e outra tendo em consideração a cultura pretendida.

Segundo (Quinn, 1999) o OCAI foca a análise em atributos core que refletem a cultura organizacional. A resposta ao questionário dá origem a perfis de cultura, permitindo pelo menos 6 comparações *standard*:

- O tipo de cultura dominante na organização;
- As discrepâncias entre a cultura atual e a preferida;
- A força da cultura dominante da organização;
- A congruência dos perfis de cultura gerados nos diferentes atributos e pelos diferentes indivíduos da organização;
- Comparação do perfil da organização com as tendências gerais analisadas ao longo dos mais de 10 anos de aplicação da ferramenta.
- O perfil cultural indica qual o tipo de liderança valorizado na organização, quais os comportamentos valorizados, e os estilos de gestão preferidos.

Esta ferramenta permite criar um *roadmap* para a mudança, sempre que a cultura atual não se coaduna com os objetivos da organização, ou com as exigências do ambiente. Para tal, deverá

olhar-se para as diferenças mais significativas entre o que é desejado e o atual, prestando especial atenção a diferenças superiores a 10 pontos. ...”

#### **4.4.2 - Metodologia Aplicada**

Para a análise da cultura vigente na equipa comercial da Light E, aplicou-se o OCAI a toda a equipa comercial em Janeiro de 2011.

A análise dos questionários foi efetuada de acordo com a metodologia definida pelo próprio modelo, através da qual se obtém uma pontuação para cada um dos perfis culturais, utilizando uma escala ipsativa.

O questionário é constituído por seis itens:

- Características dominantes;
- O líder organizacional;
- A integração organizacional;
- O clima organizacional;
- Critérios de sucesso;
- Estilo de Gestão.

Cada um dos itens traduz quatro descrições de organizações. O respondente distribui 100 pontos pelas quatro descrições conforme a semelhança que apresentem com a sua própria organização. Nenhuma das descrições é melhor que a outra; são apenas diferentes. Para cada item deverão ser usados na totalidade 100 pontos.

Por exemplo no item 1, se a organização A é muito semelhante à minha, a organização B apresenta algumas semelhanças e a C e D têm qualquer semelhança com a minha, eu devo dar 70 pontos à A e os restantes 30 pontos à B. O perfil cultural com maior pontuação, é o dominante na organização em análise na perspetiva dos respondentes, enquanto que, inversamente, o perfil cultural com menor número de pontos será o que menos representa a cultura vivida na organização.

Uma vez encontrada a pontuação para cada um dos perfis culturais e possível construir um gráfico radar que nos permite visualizar o perfil cultural da empresa, do ponto de vista geral

ou de um departamento ou profissional em particular, bem como efetuar comparações e ver se há coerência ou não entre as várias perspectivas ou equipas.

Neste caso debruçámo-nos sobre a equipa comercial, analisando-a como um todo na perspectiva da cultura atual. Comparamos depois os perfis culturais dos 3 líderes da Direção comercial. Apresentamos de seguida a cultura desejada para a Direção Comercial na perspectiva do líder de topo.

Descemos a análise ao nível regional, e efetuamos a comparação entre a perspectiva do líder e respetiva equipa, e da destes com a equipa da outra região e respetivo líder.

Em relação ao líder de topo, foi pedido que analisasse a cultura tal como a perspectivava no momento, e como gostaria que fosse de acordo com a sua visão e tendo em conta os novos desafios vividos na LightE em virtude das mudanças já aqui analisadas, nomeadamente tecnológicas e económicas.

Pretende-se de acordo com o descrito no modelo aplicado, obter o tipo de cultura vivida na LightE, através do estudo da cultura vivida na sua área core – a área comercial.

A taxa de resposta foi de 100%, tendo sido todas as respostas consideradas válidas.

Os questionários foram enviados por correio eletrónico com as respetivas instruções de preenchimento, tendo sido solicitada a devolução das respostas em papel em envelope fechado.

Neste caso, foi efetuada uma análise dos dados através do uso de medidas de estatística descritiva/dedutiva, uma vez que o objetivo é a obtenção de uma fotografia da realidade.

Os dados obtidos foram posteriormente apresentados e debatidos com o Diretor Comercial a fim de podermos chegar a uma interpretação mais correta dos dados quantitativos.

#### **4.4.3 - Caracterização da população**

Dado que o número de elementos que compõe a população – departamento comercial da empresa Light E - é reduzido, optou-se por utilizar toda a população no estudo e não apenas uma amostra da mesma. A população é composta por 15 elementos (N = 15).

Ao questionário responderam o Diretor Comercial que corresponde ao topo hierárquico, o Diretor regional sul e a equipa de seis técnico-comerciais da região sul, e o Diretor regional norte e respetiva equipa de seis técnico-comerciais da região norte.

Importa referir as médias de idade e antiguidade na empresa dos elementos que compõem a Direção Comercial (DC), na medida em que estas variáveis são em nosso entender suscetíveis de influenciar a perspetiva em análise.

A média de idades da DC era em 2011 de 36,6 anos e a sua antiguidade média na empresa de 7,5 anos, tendo os seus elementos sempre desempenhando funções comerciais na empresa.

Da análise destes dados podemos verificar que se trata de uma equipa estável e experiente na empresa e na função, uma vez que o tempo médio de aprendizagem da função considerado na empresa é de 1 ano para a função de técnico-comercial

Se estendermos esta análise às Direções regionais, verificamos que existe uma assimetria ao nível da antiguidade entre direções e diretores regionais.

Com efeito, a média de idade e antiguidade na empresa dos elementos que compõem a Direção Comercial Sul é de 36,9 anos e a antiguidade média na empresa de 9,4 anos.

O Diretor comercial sul conta já com uma antiguidade de 16 anos e tem atualmente 41 anos.

Por seu turno, a média de idade e antiguidade na empresa dos elementos que compõem a Direção Comercial norte é de 32,8 anos e a antiguidade média na empresa de 3,4 anos.

O Diretor comercial norte, por seu turno conta com uma antiguidade de 2 anos e tem atualmente 42 anos.

Para além da antiguidade média da direção comercial norte ser em média inferior e 6 anos à da direção comercial sul, o que no caso representa cerca de um terço da antiguidade, também o seu líder possui uma antiguidade de apenas 2 anos na empresa e na função.

Por fim o Diretor Comercial possui 14 anos de antiguidade e 43 de idade.

#### 4.5 – Plano de animação

Fase	Conteúdos	Método	Recursos Didáticos	Duração
Introdução	Cultura organizacional	Expositivo Interrogativo	Slide nº 1 Filme “Why did Strategies fail?” *	30’
	Modelo dos valores contrastantes de Robert Quinn	Expositivo	Slide nº 2 Fotocópias	5’
Desenvolvimento	Diagnóstico da cultura organizacional	Expositivo Participativo (aplicação, quitação do questionário)	Slide nº 3 Questionário OCAI (fotocópias) Filme: OCAI - its features *1	60’
		Expositivo, participativo	Interpretação de alguns dos questionários preenchidos pelos alunos.	20’
	Diagnóstico da cultura – Estudo do caso da LightE	Expositivo Participativo (dividir a turma em 4 grupos)	Caso Light E com perguntas (fotocópias)	75’
		Participativo Interrogativo Apresentação por parte dos grupos das suas conclusões; Estimulação de debate	Apresentações dos grupos em ppt	15’ por grupo (4 grupos) + 10’ debate
Conclusão	Conclusões do diagnóstico	Debriefing e Exposição das conclusões	Quadro para notas sobre conclusões	15’

**Total: 3 horas e 50 minutos**

\* <http://www.youtube.com/watch?v=tqneJdWV3H4>, 18-04-2012

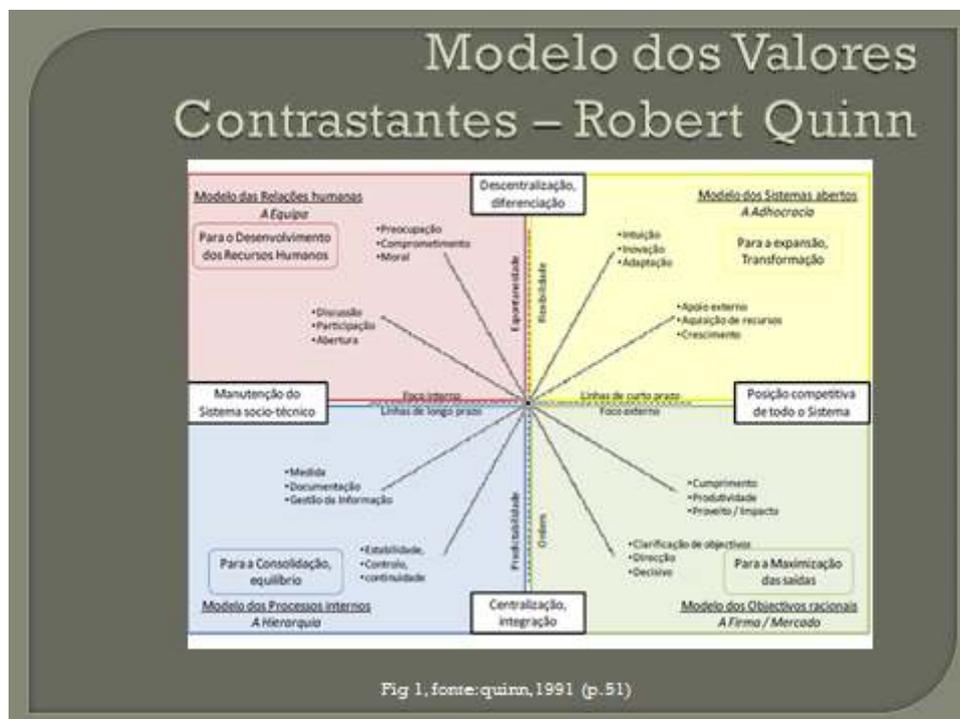
\*1 <http://www.youtube.com/watch?v=VyVfqJi6Tus>, 18-04-2012

O Plano de animação apresentado contempla objetivos por fase de animação, tarefas e meios a utilizar pelo docente, bem como os respetivos tempos estimados.

### DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL – Conceito de cultura

- Quinn (1999), a cultura representa a forma “como as coisas são feitas” numa organização. Promove uma identidade de grupo que encerra linhas de orientação para os elementos desse grupo, conferindo estabilidade ao sistema social.
- Chiavenato, (1996), “A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa”.

Slide nº 1 – Conceito de Cultura Organizacional



Slide nº 2 – Modelo dos Valores Contrastantes de Robert Quinn

## O que é o OCAI?

- Instrumento de análise da Cultura organizacional
- Desenvolvido pelos professores Cameron & Quinn
- Baseado no Modelo dos Valores contrastantes
- Baseado em pesquisas e validado
- Usado em mais de 10,000 organizações em todo o mundo

Fonte: <http://www.ocai-online.com/downloads/documents>, 20-04-2012

*Slide n° 3 – OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)*

#### **4.6 – Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos**

Uma vez apresentado o conceito de Cultura Organizacional explicitando o fato de ser algo passível de ser gerido e a necessidade do seu alinhamento com a estratégia definida para a empresa, aconselha-se o docente a apresentar o Modelo dos Valores Contrastantes de Robert Quinn (Quinn, 1985), começando por uma introdução, seguida da aplicação e interpretação do OCAI de acordo com os respetivos pressupostos.

Deverá então ser distribuído o caso da LightE sendo que com base no Modelo dos Valores Contrastantes de Robert Quinn, o docente deverá orientar os alunos para a resolução do caso com vista à resposta às seguintes questões:

- Qual o perfil cultural da Direção Comercial, e o que o caracteriza?
- É o perfil atual adequado às atuais características do mercado?
- Suporta adequadamente os objetivos da LightE?
- Na sua opinião o perfil cultural desejado pelo Diretor Coordenador Comercial suporta adequadamente os objetivos da LightE?
- Deverão todos os líderes representar o mesmo perfil cultural?
- Pode considerar-se que o perfil cultural da Direção Comercial representa o perfil cultural da LightE?
- Existiram perfis culturais ideais?
- Existe para cada organização um perfil cultural ideal? Esse perfil é estático ou dinâmico? Porquê?

#### **4.7 - Resolução - análise dos dados**

Tratando-se de variáveis quantitativas, são normalmente usadas medidas de tendência central – tipicamente a média, complementada com o desvio-padrão, como medida de dispersão.

No caso em análise, o perfil cultural da Direção Comercial apresenta um desvio padrão significativo mas não demasiado elevado para a média deixar de ser representativa, pelo que usamos estas medidas de tendência central para interpretar os dados.

Quando descemos a análise às direções comerciais regionais, verificamos que o desvio-padrão é muito elevado, ou seja, a dispersão média em torno da média é muito elevada, pelo que efetivamente a média pouco diz.

Foi calculado o coeficiente de variação já que os valores mínimos e máximos das ponderações dadas pelos respondentes são características muito dispersas. Na pontuação para cada quadrante do perfil cultural, o peso do desvio-padrão em relação à média varia mais de 100%, o que traduz num valor extremamente elevado, isto é, a pontuação dos quadrantes é uma característica muito dispersa.

Ainda assim, para ser possível comparar e apresentar graficamente as comparações das perspetivas culturais dos elementos da população estudada, usou-se a média e o desvio-padrão, já que para o estudo em causa estas comparações de perspetivas dos elementos são relevantes.

### Perfil Cultural da Direção Comercial

Figura 11 Tabela - Pontuação atribuída pela Direção Comercial

Direção Comercial	Média	DesvPad	1 quartil	3 quartil	coef. Variação
Cultura Grupal	7,0	10,8	0,0	6,7	65%
Cultura Inovativa	16,5	12,3	5,0	20,8	134%
Cultural Racional	38,4	19,4	19,2	50,4	198%
Cultura Hierárquica	30,4	11,8	23,3	36,7	257%

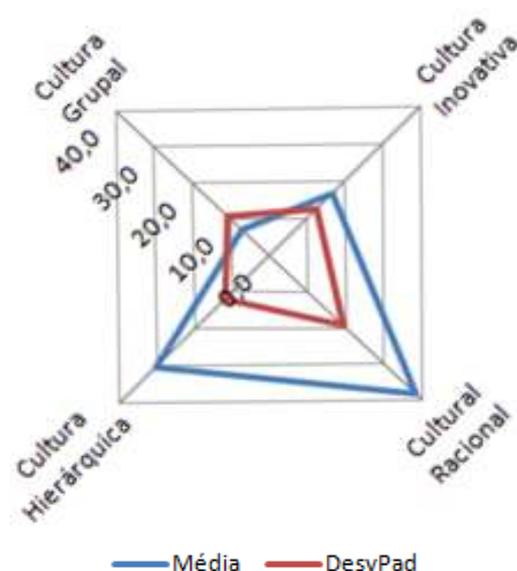
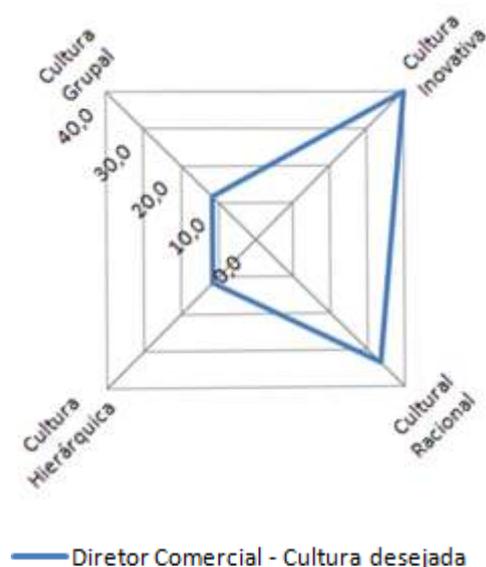


Figura 12 - Perfil cultural atual da Direção Comercial da LightE

No Gráfico apresentado está representado o perfil cultural da Direção comercial da LightE.

Como se pode verificar é privilegiada a estabilidade, o controlo, a tradição. O perfil predominante é a cultura racional ou de mercado, o que se tratando da análise cultural da equipa comercial é perfeitamente espetável, sobretudo dado o ambiente competitivo vivido no mercado em que a empresa opera. Com efeito, a equipa comercial tem nesta fase uma maior necessidade de se virar para o exterior com vista a afirmar a sua posição no mercado, adotando estratégias mais agressivas no sentido de fazer maior prospeção do mercado, satisfazer o cliente melhor que os seus concorrentes, alcançar resultados. Existem ainda fortes características da cultura hierárquica, de uma equipa virada para o interior, para o cumprimento de procedimentos, regras, para o controlo e o aumento da eficiência.



**Ilustração 13 - Perfil cultural desejado da Direção Comercial da LightE na perspetiva do Diretor Coordenador Comercial**

Olhando para a cultura desejada do Diretor comercial, verificamos ser marcadamente virada para o exterior como forma de responder à agressividade do mercado, com forte incentivo e foco na inovação, na assunção de riscos, com vista ao alcance de uma maior diferenciação e notoriedade da empresa face aos restantes concorrentes a operar no mercado, e também à reconquista de quota e do sucesso.

Quando comparamos a cultura pretendida pelo Diretor Comercial com a cultura atual, verificamos alguma necessidade de alinhamento da equipa comercial no sentido de uma

cultura ainda mais orientada para o cliente e para a adaptação às mudanças do mercado, onde se privilegie a assunção de riscos calculados, o dinamismo e a inovação, e a forte orientação para resultados.

Figura 14 Tabela - Pontuação atribuída pela Direção Comercial sul e norte a cada perfil cultural

Direção Comercial Sul	Média	desv Pad	1 quartil	3 quartil	coeficiente de Variação
Cultura Grupal	4,3	2,3	3,5	6,3	53%
Cultura Inovativa	13,5	11,3	3,9	17,3	83%
Cultural Racional	29,3	13,3	18,8	40,2	45%
Cultura Hierárquica	38,6	10,8	33,3	37,9	28%
Direção Comercial Norte	Média	desv Pad	1 quartil	3 quartil	coeficiente de Variação
Cultura Grupal	0,0	1,5	0,0	0,0	0%
Cultura Inovativa	11,3	15,1	6,3	18,1	135%
Cultura Hierárquica	29,2	10,3	17,9	35,4	35%
Cultural Racional	57,1	23,3	34,0	67,1	41%

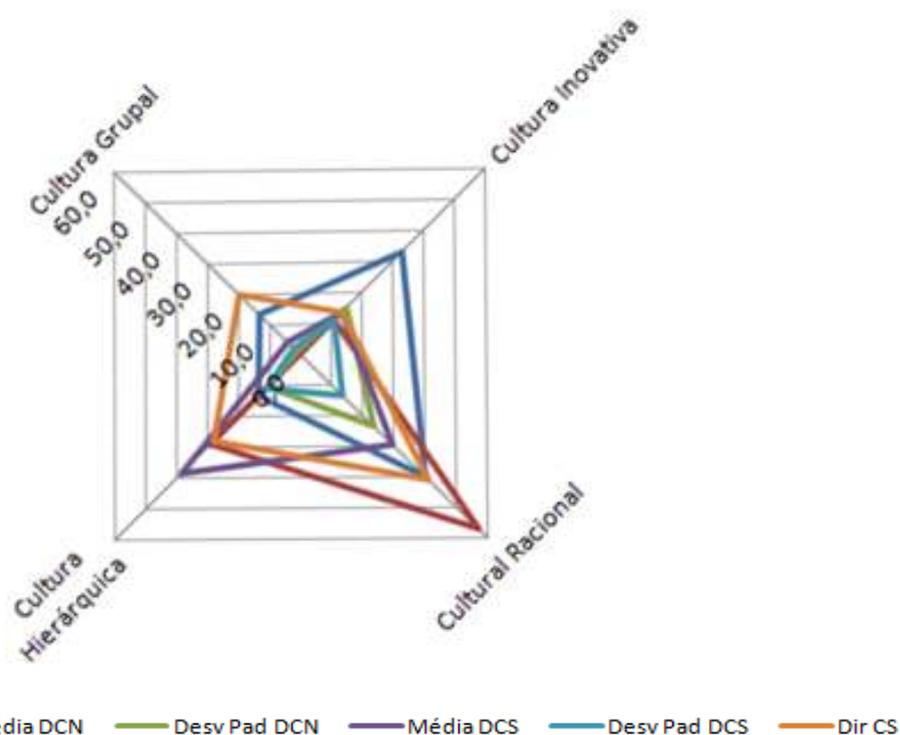


Figura 15 - Comparação das perspectivas da Direção comercial norte e sul relativamente ao perfil cultural da LightE

No gráfico acima podemos ver o perfil cultural de acordo com a perspectiva dos técnico-comerciais e respetivos Diretores regionais da direção comercial sul e norte em termos médios.

Apesar do peso do desvio-padrão em relação à média ser elevado, e baseando-nos na média, verifica-se que o perfil cultural é marcadamente racional ou de mercado, combinado com um peso forte na cultura hierárquica. A predominância nestes dois quadrantes de acordo com Quinn (Quinn, 1999) manifesta a intenção de manter a estabilidade e o controlo, com um foco ainda marcadamente interno, mas predominantemente externo. Para manter a estabilidade, as decisões são centralizadas e existem regras e procedimentos definidos a ser respeitados. Este tipo de culturas funciona muito bem em mercados maduros e estáveis, com elevada previsibilidade, permitindo aos agentes que nele operam adotar procedimentos rotineiros, e fazer planeamentos das atividades que lhes permitem alcançar uma maior competitividade através do aumento da eficiência. Efetivamente o mercado da LightE tinha as características mencionadas, fazendo por isso algum sentido que seja a equipa comercial sul – a de maior antiguidade na empresa, a que continua a manter este perfil cultural como predominante, resistindo à necessária mudança ou ajustamento. O mesmo já não é aplicável ao líder desta equipa que apesar da sua elevada antiguidade na empresa, manifesta já o perfil cultural racional como o mais marcante. Este tipo de cultura é extremamente competitiva e orientada para resultados. É este o perfil cultural mais pontuado dos quatro, e em que o peso do desvio-padrão em relação à média é menor – na ordem dos 28%.

Contrastando com os restantes elementos temos o perfil cultural manifestado pelo líder comercial da região norte, que além de marcadamente de mercado, tem forte pontuação no perfil de cultura inovativa. Se atentarmos ao modelo em referência, a cultura inovativa corresponde a organizações que privilegiam a flexibilidade e a individualidade na sua gestão, e que estão focadas no exterior, com características como o dinamismo, a promoção da aceitação do risco, flexibilidade e a inovação, por oposição às culturas de mercado e hierárquica.

Temos então para o responsável comercial norte uma dicotomia entre a flexibilidade e a estabilidade, e entre a individualidade e o controlo, embora com foco marcadamente externo.

De acordo com os dados recolhidos em discussão com o Diretor Comercial acerca dos resultados obtidos, poderemos atribuir este facto à menor antiguidade na empresa, bem como à sua contratação pelo líder de topo comercial cujo perfil cultural desejado é predominantemente inovativo

Reiterando o atrás referido, tratando-se da análise do perfil da área comercial da empresa, não surpreende a existência de características fortes de uma cultura de mercado, com forte orientação para o alcance de objetivos, e com a valorização do sucesso e da reputação.

O Perfil apresentado é de uma cultura com baixa orientação para o relacionamento e para o desenvolvimento das pessoas, muito embora seja também aqui interessante verificar que o é bastante mais para os Diretores que para as suas equipas.

Tendo em conta os resultados, concluímos ser unânime que a empresa terá uma gestão que privilegia sobretudo a estabilidade e o controlo ao nível interno, regendo o seu quotidiano por procedimentos e linha de comando claros, ao mesmo tempo que orienta agora a sua atuação cada vez mais para uma postura mais agressiva, orientada para o exterior e para o alcance de resultados, com vista à maximização do lucro.

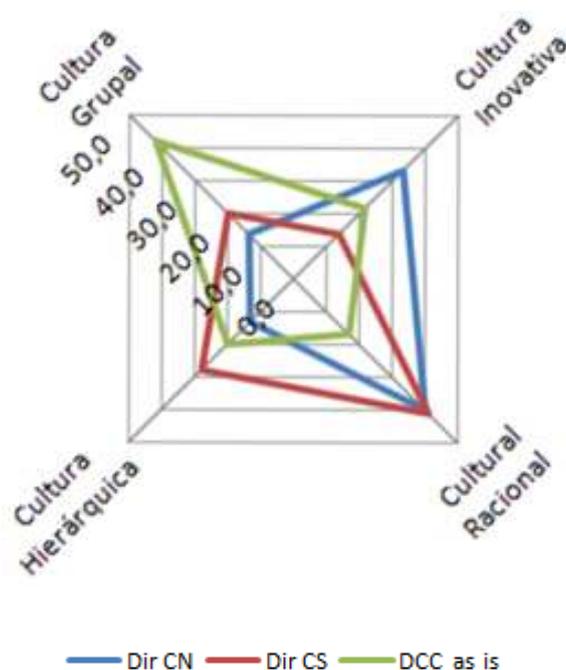


Figura 16 - Perfil cultural atual.

**Comparação da perspetiva dos líderes comerciais: Diretor Coordenador Comercial, Diretor Comercial Sul e Diretor Comercial Norte**

Quando olhamos para a comparação das perspetivas das chefias da área comercial, encontramos alguns pontos em comum, como a ponderação das culturas racional ou de mercado e da hierárquica, isto é, no quadrante do foco interno e da orientação para a

estabilidade e controlo. Por outro lado, encontramos grandes discrepâncias no quadrante do foco externo, e da orientação para a flexibilidade e individualidade. Com efeito, a perspetiva da realidade cultural do Diretor Coordenador Comercial é a própria de uma cultura predominantemente grupal, orientada para a relação e para o desenvolvimento das competências e da motivação dos colaboradores, onde se acredita e incentiva que o alcance de resultados se faz em equipa e não individualmente. É uma perspetiva completamente discrepante da dos seus *reports* diretos.

Como vimos atrás quando confrontado com estes resultados, o Diretor comercial referiu pensar que a cultura que se vive ainda na empresa é demasiado grupal, que a empresa se preocupa com os seus colaboradores e lhes proporciona uma flexibilidade e condições de desenvolvimento muito acima da média do mercado. Vê a equipa como preferindo o alcance de resultados em equipa, apresentando alguma falta de agressividade e dinamismo, na sua perspetiva, essenciais no momento presente. A equipa, na sua perspetiva preocupa-se atualmente em demasia em seguir os procedimentos e regras estabelecidas, ao invés de as questionar, de arriscar. O Diretor comercial refere ainda ser absolutamente necessário operar uma mudança cultural para ajustar a empresa à agressividade do mercado atual.

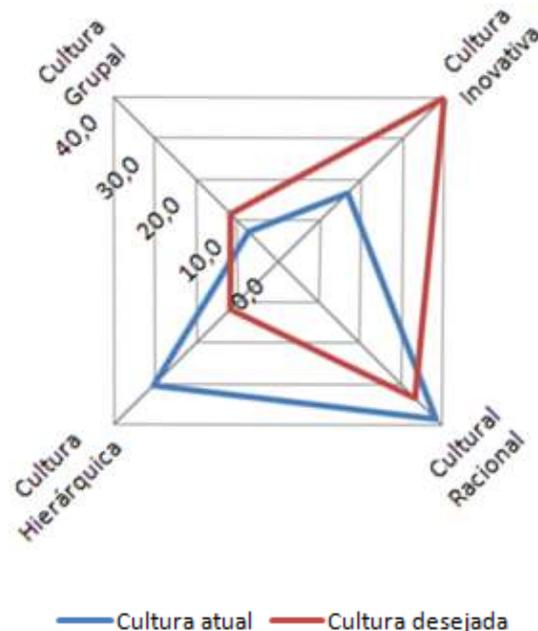


Figura 17 - Comparação Cultura atual com a Cultura desejada

**Figura 18 Tabela - Análise do diferencial entre a cultura atual e a cultura desejada**

	Cultura atual	Cultura desejada	Diferencial
Cultura Grupal	7,0	11,7	-4,7
Cultura Inovativa	16,5	40,0	-23,5
Cultura Racional	38,4	33,3	5,1
Cultura Hierárquica	30,4	11,7	18,8

Da análise comparativa da cultura atual e desejada, verificamos que para alcançar a cultura desejada e de acordo com o modelo aplicado, deverão ser tomadas medidas quando as diferenças se situam acima dos 10 pontos. Efetivamente, verifica-se um défice de 23,5 pontos relativamente à cultura inovativa e um excesso de 18,8 pontos relativamente à cultura hierárquica. De acordo com (Quinn, 1999 pp. :167-171) existem várias medidas que podem ser postas em prática para fazer a mudança cultural. Os autores apresentam algumas sugestões como sejam para os objetivos em causa, a transformação da estrutura da organização no sentido de a tornar mais flexível e desse modo mais ágil e rápida na resposta; fazer reuniões envolvendo todos os departamentos e onde o cliente esteja representado para o desenvolvimento de novos serviços e produtos; dar formação a todos os colaboradores que incluam aplicações práticas de pensamento criativo e inovação; e celebrar as tentativas e erros como parte do processo de aprendizagem. Cada organização deverá escolher as medidas que melhor se adaptam à sua realidade. Os autores advertem ainda que não deverão ser postas em prática muitas iniciativas de cada vez, devendo focar-se os esforços em poucas mas poderosas medidas.

#### **4.7.1 - Conclusões da análise relativamente à cultura**

Em conclusão, verificamos que o topo hierárquico da organização pretende um ajustamento do perfil cultural da mesma, em que mantendo algum foco interno que assegure a estabilidade e o controlo, mantendo o e melhorando a eficiência dos processos na organização, a organização oriente a sua atividade em função das características do mercado, para o exterior, integrando uma gestão que permita maior flexibilidade, maior agressividade no mercado, maior foco no alcance de resultados, pautado por um maior dinamismo, inovação e aceitação do erro como parte do processo de aprendizagem e do risco.

Se tivermos em conta a descrição inicialmente efetuada no capítulo anterior deste trabalho acerca da realidade vivida no contexto económico nacional em geral, e no sector da

iluminação profissional em particular, verificamos que esta mudança cultural pretendida pela Direção da LightE pretende uma transição cultural, no sentido do alinhamento face às alterações registadas no seu contexto de mercado.

Relativamente à equipa comercial e respetivos líderes, parece haver um maior alinhamento com a mudança pretendida por parte dos líderes e equipa norte, por contraponto com alguma resistência por parte da equipa da região sul, indicando a necessidade de um maior trabalho com esta última no sentido da mudança cultural.

A necessidade de mudança cultural deve-se ao facto da LightE se encontrar num momento de mudança, provocada por alterações drásticas no contexto em que opera quer ao nível económico quer ao nível tecnológico, bem como à perda de posição dominante no mercado. Efetivamente esta mudança, ao nível cultural, é menos visível nos colaboradores com maior antiguidade que nos de menor antiguidade. Por outro lado, é também interessante verificar que o perfil cultural atual do ponto de vista das equipas comerciais regionais, é à data do preenchimento do questionário já mais próxima do perfil desejado Diretor Coordenador comercial, que aquele que este último perspetiva como sendo o atual. Este facto poderá dever-se a uma comunicação menos efetiva, a um distanciamento do topo hierárquico relativamente à restante estrutura, entre outras razões que não constituem porém o objeto fulcral deste estudo.

#### **4.7.2 Resolução das questões**

*- Qual o perfil cultural da Direção Comercial, e o que o caracteriza?*

Esta questão foi cabalmente respondida no ponto anterior – análise de dados.

*- É o perfil atual adequado às atuais características do mercado?*

Como vimos, verifica-se já uma tendência de ajustamento cultural, ficando no entanto patente a necessidade de continuidade do esforço de adaptação cultural à nova realidade do mercado, com o objetivo de implementação da estratégia definida para a reconquista da posição de liderança no mercado.

*- Suporta adequadamente os objetivos da LightE?*

A cultura vivida atualmente parece já ser uma cultura marcadamente de mercado, orientada para o alcance de resultados, para a obtenção de lucro, através de uma atitude mais agressiva.

Não obstante, devido precisamente ao aumento exponencial do dinamismo e atratividade do mercado, da dispersão da concorrência e das estratégias de custo e de diferenciação seguidas por uns e outros concorrentes, esse dinamismo terá de ser ainda maior, por contraponto a uma cultura de seguimento de regras e procedimentos instituídos.

Estes procedimentos permitem o atingimento e manutenção da eficiência, e são portanto necessários ao atingimento da estratégia definida pois o custo do produto /serviço para a empresa e a consequente competitividade disso depende, mas numa estratégia de diferenciação como a pretendida pela empresa, a aposta fulcral deverá ser no valor percebido pelo cliente relativamente à sua oferta. Esta diferenciação por cima, dá-se com estratégias de melhoria e de especialização que se seguem à fase da inovação.

Para atingir os seus objetivos estratégicos, a LightE necessita fazer uma forte aposta na inovação dos seus produtos e serviços, promovendo assim a reconquista do seu posicionamento no mercado de diferenciação e qualidade da sua oferta.

Para recuperar a sua imagem de prestígio, a empresa necessita de mantendo a eficiência, ter uma cultura agressiva de prospeção, inovação, e de satisfação das necessidades e aporte de valor aos seus clientes.

*- Na sua opinião o perfil cultural desejado pelo Diretor Coordenador Comercial suporta adequadamente os objetivos da LightE?*

Sim. Como referido anteriormente o mercado já não é maduro e estável. A mudança tecnológica e as restantes alterações na envolvente: económicas, políticas, ambientais, concorrenciais, vieram transformar por completo a forma adequada de o abordar.

Não tendo antecipado estas alterações, a LightE precisa agora de rapidamente “recuperar o tempo perdido” e adotar uma cultura marcadamente inovativa e de mercado por forma a sustentar a sua vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

*- Deverão todos os líderes representar o mesmo perfil cultural?*

Não necessariamente, desde que esteja assegurada a complementaridade entre eles (Vries, 1997), bem como o alinhamento com a estratégia da empresa. Na mesma empresa poderá ser adequado ter líderes que cumprem o papel de inspiradores e galvanizadores, responsáveis por definir a visão, por dar direção, desafiar e estimular a inovação, tipicamente papel assumido pelo topo, e complementarmente, gestores que organizam, coordenam, planeiam, controlam e garantem que os objetivos são alcançados e os resultados obtidos (Miguel, 2008)

*- Pode considerar-se que o perfil cultural da Direção Comercial representa o perfil cultural da LightE?*

Segundo (Quinn, 1999 pp. :15-16), na análise da cultura organizacional, podemos debruçar-nos sobre a empresa como um todo ou avaliar a cultura de diferentes subunidades, identificando os atributos comuns e agregando-os. Estes dar-nos-ão uma aproximação à cultura global da organização.

Sendo a Direção comercial a subunidade core da LightE, poderemos considerar que o perfil cultural encontrado para esta unidade será uma representação bastante representativa da cultura da empresa como um todo.

*- Existiram perfis culturais ideais?*

Segundo (Quinn, 1999) não existem perfis ideais, mas sim perfis adequados a cada negócio, mercado e fase do ciclo de vida da organização. Como refere (Quinn, 1999 p. :54) as pesquisas levadas a cabo indicam que o alinhamento entre a cultura dominante de uma organização e os estilos de liderança, papéis assumidos pela gestão, gestão da qualidade e critérios de eficiência vigentes contribuem para níveis mais elevados de desempenho que o desalinhamento nestes elementos. O desalinhamento pode criar suficiente desconforto para gerar a mudança daí que possa ser útil em curtos períodos de tempo.

*- Os perfis culturais de cada organização são estáticos ou dinâmicos? Porquê?*

Como refere (Quinn, 1999 p. :48), a cultura muda ao longo do ciclo de vida da organização, de acordo com a fase do ciclo em que se encontra e o contexto do mercado em que opera.

Assim, tipicamente, na primeira fase do ciclo de vida de uma organização tende a dominar o quadrante da Inovação, caracterizado pela não existência de uma estrutura formal e pelo empreendedorismo. Segue-se uma cultura de Clan pautada pelo sentimento de pertença. Contudo com o crescimento da organização normalmente surgem momentos de crise e torna-se necessário definir uma estrutura, criar procedimentos devido à necessidade de estabilidade e previsibilidade instaurando-se assim uma cultura hierárquica, que é eventualmente suplantada por uma cultura de mercado com foco na competitividade e no alcance de resultados e com ênfase nas relações externas.

## **5 - Ilacões a retirar do presente caso para a Gestão**

As empresas evoluem ao longo das várias fases do ciclo de vida. Na literatura de gestão as empresas são frequentemente descritas como organismos vivos que evoluem, e se transformam na sua interação com o meio em que operam.

Como vimos o mundo está a mudar rapidamente e as organizações necessitam adaptar-se para sobreviver e ter sucesso.

Estas mudanças tipicamente acontecem ao nível do mercado, da tecnologia, e das pessoas, sendo que têm necessariamente de ter o comprometimento e alinhamento destas últimas.

Existem normalmente sinais que motivam a mudança como sejam: quebra de produtividade, entrada de novos concorrentes, perda acentuada de quota de mercado, reclamações de clientes, absentismo, *turnover*, só para enumerar alguns dos mais típicos. Estes sinais geram desconforto que motiva a mudança no sentido de ser alcançada nova zona de conforto.

Como sabemos a mudança cultural não é um processo célere na medida em que encerra aspetos não visíveis, e até ligados a dimensões mais macro da cultura, como sejam a cultura nacional. Não obstante, caso a mudança empresarial, inscrita na sua estratégia, não inclua uma mudança cultural, o resultado pretendido não perdurará no tempo e a mudança efetiva não ocorrerá, justamente porque “as coisas” continuarão a ser feitas da mesma forma.

Por outras palavras, e reportando-nos à realidade vivida nas empresas em Portugal, não raras vezes as estratégias definidas estão bem estruturadas, seguem os modelos científicos e incorporam boas práticas, promovendo adequadamente a adaptação das empresas ao dinamismo do contexto em que operam. Porém, na fase que se segue à delineação da estratégia – a da implementação, é frequente a prática, a realidade não espelhar a estratégia delineada. Isto acontece na generalidade dos casos porque as pessoas que vão implementar essa estratégia não a perceberam, não estão comprometidas com ela, não estão motivadas, não estão alinhadas com ela. A mudança das pessoas, do comportamento, da atitude das mesmas não acontece por decreto. Passa antes pela liderança da mudança cultural consonante com a estratégia que se pretende ver implementada.

Não havendo consonância entre o perfil cultural, o contexto e as características do mercado em que a empresa opera, o desempenho da mesma será afetado, tornando-a menos competitiva, menos produtiva e conseqüentemente com pior desempenho económico. Os resultados esperados só acontecem quando a liderança e os colaboradores mudam efetivamente a sua cultura de trabalho e o seu comportamento, alinhando-o com a estratégia e os objetivos decorrentes desta. Por esta razão, qualquer estratégia que passe pela alteração de

uma das dimensões, deverá passar antes de iniciada a mudança pela verificação da cultura existente, definição da cultura desejada, e consequente identificação de “onde estamos” e “para onde queremos ir”. Só assim poderá ser traçado um plano realista de adequação e consonância, nomeadamente cultural, que uma vez implementado permita à organização alcançar com sucesso os seus objetivos.

O Alinhamento entre a cultura e a estratégia são incontornáveis em qualquer processo de mudança organizacional.

## 6 – Bibliografia

### Livros

- Carvalho, J.C. e Filipe, J.C. (2008)**, *Manual de Estratégia*. Lisboa : Edições Sílabo.
- Chiavenato, Idalberto. (1996)**,. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo : Atlas.
- Denison, D. R. (1990)**, *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York : John Wiley & Sons.
- Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth. (1982)**, *A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. EUA : s.n.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992)**, *Corporate culture and performance*. New York : Free Press, 1992.
- Mcgregor, Douglas. (1960)**, *The Human Side of Enterprise*. Rio Janeiro : Mcgraw Hill.
- Porter, Michael. (1980)**, *Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. N.Y. : Free Press.
- Porter, Michael E. (1985)**, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y. : Free press.
- Quinn, Robert. (1999)**, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. U.S.A. : Addison Wesley.
- Schein, E.H. (2004)**, *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossy-Bass.
- Van Maanan, John and Barley, Steven. (1985)**, *Cultural Organization: Fragments of a theory*. Beverly Hills : CA:Sage.
- Vries, Manfred F.R. Ket de. (1997)**, *Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo : Atlas.

### Contribuição para trabalho coletivo

- Cameron, K.S. (1997)**, *Downsizing and the new work covenant*. Exchange, Spring: 7-9.
- Miguel, A. (2008)**, *Liderança e Inteligência Emocional*, Portugal, pp. 62 -76.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985)**, *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*, In *Organizational culture*. Beverly Hills : Sage Publications, Inc., 1985, pp. 315-334.
- Sorensen, J.B. (2002)**, *The strength of corporate culture and the reliability of firm performance*. s.l. : Administrative Science Quarterly, 47, 2002, pp. 70-91.

### Referências não publicadas retiradas da Internet

- Dossier Iluminação Led*. Viva, Energia. (2012-03-30), <http://www.energiaviva.pt/dossier-iluminacao-led.php>.
- Europages. (2012-03-07),. Anuário-empresas,. [www.europages.pt](http://www.europages.pt).
- Notícias Stonex Ingeniería*. (2012-04-20), <http://www.stonex-ingenieria-esencana.es/pt>.

### Imprensa

- Revista da ANIMEE*. Magalhães, Allegro de. 2009. 2009, Revista da ANIMEE, pp. :6-9.