

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Jeferson Luis Gass**

**CULTURA ORGANIZACIONAL NA JOHN DEERE EM  
MONTENEGRO: DE APOLO A ATENA**

**Porto Alegre**

**2011**

Jeferson Luis Gass

**CULTURA ORGANIZACIONAL NA JOHN DEERE EM  
MONTENEGRO: DE APOLO A ATENA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Silvia Generali da Costa

**Porto Alegre**

**2011**

Jeferson Luis Gass

**CULTURA ORGANIZACIONAL NA JOHN DEERE EM  
MONTENEGRO: DE APOLO A ATENA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 17 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Elaine Antunes

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos percalços da vida,  
que sem eles eu não teria iniciado minha vida  
acadêmica na Administração, e não teria aprendido  
a gostar deste fantástico mundo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar à minha esposa Gianni, que soube durante todo este tempo ser paciente e uma grande incentivadora dos meus estudos. Com certeza contribuiu muito nas minhas ideias.

Também aos meus pais, pois a conquista de hoje é fruto de todo o incentivo que me proporcionaram desde o meu início de estudos no jardim de infância, abdicando da possibilidade de muitos recursos materiais em prol de minha educação. Isso sempre será lembrado e aqui está o resultado.

À minha irmã, pelas conversas e incentivos nos momentos de dúvidas e de cansaço. Sua contribuição foi muito importante.

À UFRGS, em especial à Escola de Administração, por me proporcionar a oportunidade de aprendizado da Administração, que tanto gosto, pelos ricos materiais de estudo e pelo cuidado com os seus estudantes.

À minha tutora orientadora Aline Höpner, pelo auxílio e orientação no meu trabalho de conclusão.

À minha professora orientadora Silvia, pelo auxílio no meu trabalho de conclusão.

Aos meus colegas de turma, pelas conversas e aprendizado durante todo esse tempo que passamos juntos. Foram muitos aprendizados e muitas amizades conquistadas.

E a John Deere, pela oportunidade de realizar o meu trabalho de conclusão. Foi de um grande aprendizado e de uma realização pessoal muito intensa. Essa oportunidade não será esquecida e espero poder ter contribuído também para a evolução da empresa.

Não somos o que gostaríamos de ser,  
Não somos o que iremos ser,  
Mas, graças a Deus,  
Não somos mais o que éramos.

*Martin Luther King*

## RESUMO

A cultura organizacional de cada empresa é um elemento tão importante quanto os produtos que a empresa vende e os processos estabelecidos para produzir esses produtos. Uma empresa que entende sua cultura e procura visualizar como os seus funcionários a enxergam pode conseguir resultados diferenciados no seguimento de sua estratégia de negócio. Desta forma, procurou-se neste estudo identificar qual a cultura organizacional da John Deere na fábrica de Montenegro e seus principais elementos na percepção dos funcionários. Foram coletadas informações por meio de questionário aplicado a 55 funcionários da fábrica de diferentes setores. O instrumento de pesquisa foi baseado no instrumento proposto por Handy (1994) e respondidos por um determinado número de funcionários escolhidos aleatoriamente. Os dados da pesquisa foram analisados por meio de estatística descritiva utilizando o MS Excel. Os resultados mostram uma coerência das respostas dos funcionários e identificam a cultura organizacional da John Deere como uma cultura Apolo, baseada na função ou tarefa a ser feita, cultura de raciocínio lógico e que funciona bem com regras e procedimentos. Assim, a empresa pode tomar como base esses resultados para entender como os funcionários visualizam a empresa e estabelecer relação com a cultura John Deere e seus valores.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, John Deere, valores.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Gráfico 1 – Percepção da Cultura da John Deere Montenegro .....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 2 – Percepção da Cultura John Deere – funcionários entre 20-30 anos ....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 3 – Percepção da Cultura John Deere – funcionários entre 31-40 anos ....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 4 – Percepção da Cultura John Deere – tempo de empresa entre 0-10 anos.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 5 – Percepção da Cultura John Deere – tempo de empresa entre 11-20 anos.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 6 – Percepção da Cultura John Deere – pessoas com funções administrativas .....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 7 – Percepção da Cultura John Deere – pessoas com funções operacionais .....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 8 – Percepção da Cultura John Deere – pessoas oriundas de Horizontina/RS.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 9 – Percepção da Cultura John Deere – pessoas oriundas da região de Montenegro.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 10 – Percepção da Cultura Organizacional Pessoal.....</b>	<b>31</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Questionários respondidos.....</b>	<b>23</b>
<b>Tabela 2 – Idade dos Respondentes.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 3 – Tempo de Empresa dos Respondentes .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 4 – Respondentes por Tempo de Empresa.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 5 – Função dos Respondentes .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabela 6 – Região de Origem dos Respondentes .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabela 7 – Cultura Organizacional da John Deere .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 8 – Cultura Organizacional Pessoal de Cada Funcionário .....</b>	<b>32</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>12</b>
2.1. O que é Cultura Organizacional .....	12
2.2. Tipos de Cultura Organizacional .....	14
2.3. Elementos da Cultura .....	18
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>21</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>23</b>
4.1. Caracterização dos Pesquisados .....	23
4.2. Cultura Existente na John Deere Montenegro.....	25
4.3. Cultura Desejada pelos Funcionários – outros pontos de vista.....	31
4.4. Recomendações .....	34
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA IDENTIFICAR A CULTURA ORGANIZACIONAL DA JOHN DEERE .....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA IDENTIFICAR A CULTURA ORGANIZACIONAL DA JOHN DEERE .....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é o motor propulsor de uma organização, a direcionadora dos caminhos para onde a empresa pretende chegar e da maneira como faz para chegar ao seu objetivo. Segundo Robbins (2009, p.374), “uma forte cultura organizacional, proporciona a todos os membros da organização uma clara compreensão de como as coisas são feitas por aqui”. Portanto, a cultura traduz a maneira de fazer as coisas e de como os funcionários enxergam a empresa.

Cada organização, quando determina os seus valores e crenças, busca a partir disso a referência para desenvolver o seu trabalho. Com o tempo, esses valores e crenças formam um modo especial e único de como todos agem e interagem.

A John Deere, empresa de fabricação de máquinas agrícolas criada nos Estados Unidos, destaca-se pela busca da implantação de uma cultura organizacional forte como meio de crescimento mundial, através de políticas que traduzam uma maior qualidade, produtividade e satisfação das pessoas com a organização.

Destacam-se os seus valores, estabelecidos como regra fundamental para as atividades e as relações de todas as pessoas da empresa. São Qualidade, Integridade, Comprometimento e Inovação, estes que orientam a busca pelo desempenho excepcional e de sucesso da organização.

Para a John Deere, a sua cultura organizacional perpassa qualquer estratégia, aliás, a sua cultura organizacional, os seus valores tem uma influência nas estratégias de negócio, independente do local aonde a empresa venha a atuar. No entanto, para a fábrica de tratores da John Deere em Montenegro, por ser uma fábrica construída recentemente, pouco sabe-se como a cultura é vista por cada funcionário e se a empresa conhece o tipo de cultura organizacional predominante na visão dos funcionários.

Assim, é importante entender que tipo de organização está constituída em Montenegro e que relação este tipo de organização tem com os valores da companhia. E nisto, uma análise da cultura existente pode auxiliar neste

entendimento.

Pretende-se, com isso, responder neste estudo a seguinte questão: qual a cultura organizacional propagada na unidade de Montenegro?

Para tanto, este trabalho tem como objetivo geral: Analisar como a cultura organizacional da John Deere está estabelecida na fábrica da John Deere de Montenegro. E objetivos específicos: a) Identificar qual o tipo de cultura organizacional presente na empresa; b) Verificar quais os principais elementos da cultura organizacional na percepção dos funcionários da empresa.

Com este Estudo de Caso, se busca avançar no sentido de subsidiar a empresa John Deere a reconhecer e entender o papel da cultura organizacional na fábrica de Montenegro, principalmente em virtude da cultura global adotada pela empresa.

Desta forma, o presente trabalho visa contribuir no sentido de encontrar formas de fortalecer a cultura organizacional da John Deere.

Pela subjetividade da questão, e sabendo da força dos valores existentes e disseminados pela John Deere, este trabalho tornar-se-á relevante no sentido de ampliar a visão, principalmente das lideranças e do departamento de Recursos Humanos, na busca de ações de melhoria.

Em virtude de ainda não existir um trabalho nesta área para a unidade de Montenegro, pretende-se aqui preencher essa lacuna e auxiliar a organização na sua evolução e crescimento, especialmente no que tange o desenvolvimento das pessoas da companhia.

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, introduz-se o trabalho especificamente. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, abordando a idéia de cultura organizacional, institucionalização da cultura, indicadores, níveis, funções e disfunções, visões e identificação da cultura. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados no estudo, apresentando os procedimentos de coleta e análise de dados. No quarto capítulo apresenta-se os resultados da pesquisa. Finalmente, o quinto capítulo apresenta as considerações finais e as principais conclusões do estudo, além das sugestões para trabalhos futuros.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem por objetivo trazer a idéia de cultura organizacional sob o ponto de vista de vários autores. Essa base de fundamentação teórica é muito importante para o desenvolvimento do estudo de caso, pois reúne orientações que tem despertado um grande interesse para as organizações e servirá de auxílio no entendimento da empresa estudada e da aplicação e análise dos dados práticos.

### 2.1. O que é Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional é de extrema importância na vida das empresas, e porque não dizer, no seu futuro. É toda a maneira como se trabalha, os seus vícios e suas regras, e também como ela é vista pela sociedade.

Segundo Robbins (2009, p.375), “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”. Ou seja, cada organização é diferente pelos seus valores, pela sua maneira própria de trabalhar, não podendo assim ser copiada.

Segundo Schein (1984 apud CAVEDON, 2008, p.54),

[...] a cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas.

Pode-se dizer então que cada funcionário recebe ensinamentos da forma de atuação e dos procedimentos de trabalho que a empresa adota, vai percebendo cada vez mais como a organização funciona, e com isso, vai adaptando-se e agindo sob essa nova perspectiva. Este funcionário, além disso, tem várias formas de compreender essa cultura da organização.

Ele pode compreender, por exemplo, a maneira como as empresas são construídas, o *layout* dos departamentos e das máquinas de produção, os comportamentos que as pessoas assumem e que tem a ver com a rotina de

trabalho, até nas vestimentas das pessoas no ambiente. Tudo isso são características que identificam como a empresa atua e como espera que seus funcionários atuem.

Segundo Cavedon (2008, p. 56), “a cultura determina o que é importante e o que não é para os executivos, delimita os focos de atenção e influencia como as decisões são tomadas”. Obviamente que todas as decisões passam por entender qual é o futuro do mercado, ao que o mercado exige, mas também as suas estratégias são baseadas numa diretriz da cultura que a empresa segue e deseja como prática.

Existem diferentes maneiras de administrar as organizações, ou melhor, diferentes culturas nas organizações. Esta necessidade de administrar a cultura das empresas demanda muita criatividade e objetividade, visto que os elementos da cultura e tradição exercem relevância na organização. Cada uma tem a sua própria maneira de fazer as coisas, e todos os funcionários precisam interpretar corretamente essa cultura para que a aderência aos seus pressupostos produza os resultados esperados.

Neste sentido Luppi (1995 apud CAVEDON, 2008, p. 57) comenta que:

[...], Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é o produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar.

Dentre estas motivações, Handy (1994) estudou e identificou quatro tipos de culturas organizacionais, as diferentes maneiras de administrar que podem ser discernidas nas empresas. Identificando as características de cada uma, as suas interações e como são praticadas, Handy (1994) procurou elucidar a cultura e a tradição prevalentes nas organizações naquele lugar e naquele momento.

Handy (1994) sugere que se entendam as culturas organizacionais e suas diferenças para formar uma organização equilibrada e eficiente, inclusive considerando a resolução de problemas da sociedade organizada. Para Handy (1994, p.45), “equilíbrio e eficiência eliminam a negligência. Negligência em organização significa desperdício de recursos, seja dinheiro, sejam homens, sejam materiais”. Assim, percebe-se que a cultura organizacional também tem um fator importante no resultado financeiro da organização e cultural da sociedade.

Importante entender que a cultura das empresas vem das pessoas que as fundaram e estabeleceram sua maneira de agir e de desenvolver o trabalho, e assim todos os funcionários participam deste processo. Aliás, sobre a importância dos fundadores, Robbins (2009, p.381) refere que, “quando a empresa tem sucesso, a visão dos fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso”. A personalidade e o que os fundadores criaram como valor e cultura acabam se tornando fator integrante desta cultura da organização.

Como pode-se ver, Cultura Organizacional não se compra, se constrói a partir da tradição imposta e também se transforma pelas mudanças da sociedade, mas não deixa de ser a base de sustentação dos negócios da empresa. Cabe às pessoas que fazem parte da organização entender qual o tipo de cultura que fazem parte, como esses valores são estabelecidos e como podem ser melhorados.

Entender os tipos de Cultura Organizacional existentes facilita a visão de quais as principais características e postura que as empresas possuem, e o que as diferencia das outras, por isso, torna-se fundamental conceituá-los.

## **2.2. Tipos de Cultura Organizacional**

Quando bate-se a porta das empresas e têm-se a possibilidade de enxergar a maneira de trabalhar das pessoas e as suas motivações, logo é possível tirar algumas conclusões. É claro, uma das primeiras é a de que cada uma das empresas é diferente da outra, cada uma tem um estilo.

Charles Handy (1994) utilizou a sua experiência prática para identificar os tipos de culturas organizacionais existentes, e com isso, criou uma base teórica para entender como as organizações funcionam.

Para Handy (1994, p.9), “as falhas de comunicação são muitas vezes resultado do embate de uma cultura com outra.” O referido autor identificou quatro tipos de cultura e os definiu como deuses, filosofias de administração e cultura organizacional.

Sobre os tipos de cultura, segundo Handy (1994, p18):

[...], é importante perceber que cada uma das culturas, ou maneiras de gerir as coisas, é boa – para alguma coisa. Nenhuma cultura, ou combinação de culturas, é ruim ou errada em si, apenas inadequada para as suas circunstâncias.

Uma das culturas é a chamada Cultura-de-Clube (Zeus), podendo ser enxergada como uma teia de aranha. A organização que adota a postura dessa cultura baseia-se em divisões de trabalho, em funções, ou produtos.

Para Handy (1994, p.18), “essa cultura é encontrada mais frequentemente na pequena organização empreendedora”. Identifica-se este tipo de empresa principalmente porque utiliza pouca documentação e pela excelência da rapidez de decisão, onde muitas pessoas podem tomá-las.

Handy (1984, p.47), coloca que os indivíduos da Cultura de Zeus “se movimentam depressa para uma solução possível e a testam, prosseguindo para outra solução se a primeira parecer inadequada”. Não há o hábito da lógica passo a passo, há sim uma miscelânea de eventos e dias repletos com o máximo de variedade.

Neste ponto, o autor explica também:

[...] Os indivíduos pensam holisticamente, vendo e avaliando o quadro como um todo em vez de construí-lo pouco a pouco a partir de suas partes. Eles aprendem por tentativa e erro ou por modelo, e é assim que esperam que os outros aprendam. (HANDY, 1994, p.48)

Segundo Handy (1994, p.49), nas Culturas-de-Clube, “o que conta é o controle dos recursos e o carisma pessoal. Se você é dono do clube, pode dizer às pessoas o que fazer. Se você tem uma trajetória de sucessos, possui aquilo a que chamam de carisma.” Ainda:

[...]. A partir dessas bases de poder em recursos e carisma, a cultura de Zeus cria mudança mudando as pessoas. Os indivíduos são os elos de ligação nessas culturas. Se um elo está fraquejando – substitua. Um pensador de Zeus reagirá instintivamente a um problema organizacional dizendo: “Quem fez este serviço? Troque-o”. (HANDY, 1994, p.49)

As personalidades de Zeus buscam o poder sobre as pessoas e os eventos. Segundo Handy (1994, p.51), “elas gostam de ver as coisas acontecerem como resultado de seus atos ou intervenções pessoais”. Essa cultura realmente aprecia o poder, baseado em créditos e propriedades, não podendo deixar de fora as suas opiniões e utilizando o convencimento de suas ideias.

A Cultura-de-Função (Apolo), segundo Handy (1994, p.21), “é uma cultura que baseia a sua abordagem em torno da definição da função ou da tarefa a ser feita, não em torno de personalidades”. Essa cultura assume a racionalidade do homem, onde tudo pode ser feito e analisado de uma forma lógica. Nesta lógica, as

tarefas se subdividem, criando diagramas de fluxo de trabalho, onde todas as funções estão descritas em todo um conjunto de regras e procedimentos.

Para este tipo de cultura, quanto mais ela racionalizar, codificar e desenvolver padrões, mais eficiente será. Há a busca por uma formalização de documentos de trabalho, instruções e procedimentos de tarefa, procurando sempre fazer as atividades da mesma forma.

Para Apolo, a mudança não é bem vinda. Seu pensamento é lógico, seqüencial, analítico. Há o gosto pela definição do problema para identificação do mecanismo de solução, assim “quanto mais desses mecanismos você conhece e pode usar, maior a quantidade de problemas com os quais você talvez seja capaz de lidar.” (HANDY, 1994, p.54)

A organização encara o pensamento e o aprendizado como o mais útil para as atividades previsíveis de rotina. A eficiência significa simplificação, reduzir as coisas a suas características mais simples, ou seja, o conjunto de aprendizado, conhecimento e habilidades que produz o desenvolvimento da empresa.

Handy (1994, p.55) expõe que “o poder nas culturas-de-função deriva da função, posição ou título da pessoa. Gravada nesta função está uma lista de direitos, bem como de responsabilidades.” Ainda para o autor, o organograma é o modo de mostrar o poder.

Os trabalhadores das organizações Apolo são metódicos. As coisas precisam se encaixar nos devidos lugares, com contratos precisos e que sejam cumpridos, com regras determinadas e mantidas. “Dever” é um conceito importante, cada um tem que manter sua parte em funcionamento.

Finalmente, sobre a Cultura de Apolo, para o autor:

[...]. Como os de Apolo prezam o poder que é transmitido pela autoridade formal de sua função, eles são apropriadamente recompensados por um aumento de autoridade formal e seu sinal exterior visível, o *status*. É nas organizações de função que as pessoas comparam e competem com mais afeição pelos símbolos de *status* da sociedade organizada: o carro da empresa, a conta de despesas da organização, a sala de executivo. (HANDY, 1994, p.49)

Já na Cultura-de-Tarefa (Atena), vê-se a administração apenas preocupada com a solução contínua e bem-sucedida dos problemas. De acordo com Handy (1994), empresa com esta cultura tem como características principais o fato de:

[...] Primeiro, definir o problema, depois distribuir os recursos adequados à sua solução, dar o sinal verde, máquinas e dinheiro ao grupo de homens

resultante, e aguardar a solução. Julgar o desempenho em termos de resultados, problemas resolvidos. (HANDY, 1994, p.26)

Segundo Handy (1994, p.27), a empresa de Cultura Atena “funciona bem, de fato, excelente, quando o produto da organização é a solução de um problema”. Diferentemente dos outros tipos de organização, todos precisam fazer a sua parte, participar, pois se um não fizer sua parte, esta parte faltará, e o problema não será resolvido. Enfim, são organizações que realmente falam de equipes de trabalho, onde cada um faz sua parte pensando no todo.

Neste tipo de organização, é importante ter talento e criatividade, com uma nova visão e novas abordagens, principalmente para poder contribuir com todo o grupo de trabalho. Nota-se um entusiasmo e compromisso maiores em comparação às duas primeiras culturas citadas, com poucos conflitos de agenda (HANDY, 1994).

Assim, essas organizações prosperam quando permitem às pessoas se aventurarem à novas situações. Para Handy (1994, p.59):

[...]. Os de Atena são solucionadores de problemas. Os problemas são melhor resolvidos, eles acham, por uma combinação de criatividade e alguma lógica aplicada. Também fundamental ao processo de solução de problemas é a capacidade de trabalhar com os outros.

Para comandar numa Cultura de Tarefa, é preciso ter conquistado o respeito daqueles que comanda. Segundo Handy (1994, p.60), “este comando pode então ser exercido através da forma socialmente aceitável de persuasão”. A obediência passa a ser substituída pela concordância.

Ainda, os de Atena gostam de variedade e se aborrecem com a certeza. Para Handy (1994, p.64), “uma pessoa de Atena aceita objetivos, mas não descrições de função”. Ela se satisfaz sendo julgada pelos resultados, respondem ao pagamento por isso, a solução de desafios.

Finalmente, na Cultura Existencial (Dionísio), a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito. Para o autor, esta cultura pode ser descrita como “um agrupamento de estrelas individuais, vagamente reunidas em um círculo.” (HANDY, 1994, p. 31)

Considerando o exposto, pode-se dizer que a cultura existencial é excelente onde o recurso crucial da organização é o talento, ou a habilidade do indivíduo. A maioria dos profissionais prefere organizações onde a cultura Dionísio prevaleça, pois nela é possível manter a identidade e liberdade, sem sentir-se como

propriedade de ninguém. Os melhores exemplos de profissões da Cultura Dionísio podem ser os médicos e arquitetos.

Outra característica marcante neste tipo de cultura é a administração por consentimento, e com isso, as negociações são mais demoradas e exigem um esforço coordenado maior. “Os indivíduos de Dionísio são muito diferentes. Eles gostam de ser indivíduos, exceções a todas as generalizações.” (HANDY, 1994).

Segundo Handy (1994, p.67), “é difícil influenciar os de Dionísio. Uma vez que eles não reconhecem o poder da organização, não existem armas organizacionais para opor a eles”. Os de Dionísio respeitam somente pessoas. Esta imprevisibilidade que lhes dá a liberdade pessoal essencial para a cultura. Por isso, são pessoas muito difíceis de “administrar”. Suas recompensas e motivações baseiam-se também na insistência de seu individualismo exagerado. Na Cultura de Dionísio:

[...], eles querem fazer uma diferença no mundo pessoalmente, mas isto não precisa ser através de poder, pessoas ou recursos. Não precisa nem mesmo ser notado. Um poema em um canto, um quadro que não é visto ou um paciente curado sem que ninguém perceba podem também ser recompensas suficientes. (HANDY, 1994, p.68)

Concluindo, os tipos de cultura existentes variam, e Handy (1994) consegue definir bem as características de cada um. Esta proposta de análise da cultura organizacional pode permitir que cada pessoa consiga entender melhor o ambiente que faz parte, bem como entender se as suas características pessoais se adaptam a uma determinada cultura preferencialmente. Isso pode facilitar o desenvolvimento de carreira de cada profissional, e também satisfazê-lo mais nas suas atividades.

Além dos tipos de cultura, existem os elementos que formam cada cultura, e estes não deixam de ser menos importantes, assim é tema do próximo subcapítulo.

### **2.3. Elementos da Cultura**

Existem vários elementos que constituem a cultura organizacional e que estão sempre presentes em todas as empresas. Esses elementos são muito importantes porque mostram para as pessoas que trabalham na organização o que é importante para a empresa, no que ela acredita, o que está escrito e não escrito, o que funciona como regra, enfim, a sua filosofia de trabalho.

O principal elemento de uma cultura organizacional são os seus valores. Para Freitas (1991, p.18), “valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso”. Estes valores nada mais são do que as crenças da empresa, as forças que ela se baseia para desenvolver os seus produtos e entregar para os consumidores. Como exemplos, podem-se citar: importância do consumidor, qualidade e inovação, integridade, comprometimento.

Outro elemento da cultura são as crenças e pressupostos. Segundo Freitas (1991, p. 19), expressa “aquilo que é tido como verdade na organização”. Ainda para a autora, “tidos como verdade, estes conceitos são naturalizados e, conseqüentemente, são inquestionáveis.” Como exemplo, pode-se citar que, se a empresa tem como crença ser a melhor do mercado na sua área de atuação, isso será inquestionável e de busca constante.

Os ritos, rituais e cerimônias, segundo Freitas (1991, p. 21), “são atividades planejadas que tem conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa”. Por exemplo, um almoço especial para os aniversariantes do mês, uma placa de reconhecimento, tudo isso cria uma identidade do funcionário com a empresa, traz um significado e sentido para o trabalho.

Ainda, cada organização tem as suas maneiras de fazer as coisas, e isso denomina-se de normas, fundamental pela relação com os comportamentos das pessoas. Para Freitas (1991, p.33), “a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas”.

Estes são os principais elementos encontrados nas organizações, que fazem parte do cotidiano de todos, e que podem ser identificados se bem analisados no ambiente organizacional. Estes elementos são muito importantes para a organização e tem papel relevante na forma de transparecer a cultura para os funcionários, visto que são elementos que refletem a empresa e indicam o caminho para o funcionário seguir dentro da organização.

Este capítulo relacionado à Cultura Organizacional forma assim a base para o desenvolvimento do estudo de caso. Entendendo-se o que vem a ser Cultura Organizacional, seus tipos e principais elementos, é possível avaliar como as

organizações se comportam em relação ao que apresentam como cultura e até os caminhos necessários a melhorias e oportunidades.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo buscou analisar como a cultura organizacional está estabelecida na fábrica da John Deere em Montenegro, com a identificação do tipo de cultura e principais elementos percebidos pelos funcionários. Portanto, a estratégia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi o estudo de caso, uma vez que este estudo está baseado no caso de uma determinada empresa, buscando especialmente a identificação de uma realidade, neste caso a sua cultura organizacional.

Para Yin (2005, p.32):

[...], o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para a identificação da cultura da empresa John Deere, foi utilizada a abordagem proposta por Handy (1994), identificando-se qual o tipo de cultura que a empresa estudada adota. Assim, a abordagem utilizada neste estudo de caso foi quantitativa, devido a obtenção de informações de uma população e medição das variáveis.

Optou-se pela realização de uma pesquisa de caráter descritivo, pois de acordo com Gil (2007, p.44), este tipo de pesquisa “tem como objetivo primordial a descoberta de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Espera-se com esta abordagem identificar a cultura organizacional e os fatores que contribuem para a disseminação da cultura organizacional da fábrica da John Deere de Montenegro.

Para a realização deste estudo de caso, foram utilizados como instrumentos de pesquisa dados coletados em fontes primárias (questionários) e secundárias (documentos oficiais disponíveis). Como instrumentos de pesquisa, utilizou-se o questionário baseado no modelo proposto por Handy (1994, p.77). Na opinião de Gil (2007, p.128), o questionário é:

[...] uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objeto

conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

O questionário é importante instrumento de pesquisa neste estudo de caso porque possibilita que se atinja um grande número de pessoas, fator fundamental para a análise do resultado. O instrumento foi aplicado na fábrica da John Deere de Montenegro e tinha por objetivo analisar como os funcionários definem a cultura organizacional da John Deere. A amostragem utilizada foi por tipicidade ou intencional, e o tamanho da amostra equivaleu a 8,2% (55 pessoas) de toda a população da fábrica de Montenegro, que possui 670 pessoas, através da entrega do instrumento de pesquisa em mãos para os pesquisados, sendo que os mesmos retornaram o questionário preenchido em média em 3 dias. Cabe salientar que a pesquisa foi realizada com apoio e interesse da organização que disponibilizou tempo para que a mesma pudesse ser entregue e respondida. Os instrumentos de pesquisa utilizados encontram-se nos Anexos 1 e 2 (ver).

Os dados provenientes do instrumento de pesquisa aplicado foram analisados por meio de estatística descritiva. Para tanto, utilizou-se o Excel, software da Microsoft. Os dados foram tabulados considerando os seguintes critérios para sua interpretação:

- Menor número de afirmações “a” caracteriza uma cultura Zeus;
- Menor número de afirmações “b” caracteriza uma cultura Apolo;
- Menor número de afirmações “c” caracteriza uma cultura Atena;
- Menor número de afirmações “d” caracteriza uma cultura Dionísio.

Como limitação encontrada no estudo notou-se o fato de alguns funcionários, mesmo assim, não terem um tempo disponível para responder a pesquisa, diminuindo com isso a amostra.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo descreve-se o resultado da pesquisa realizada, que tornou possível conhecer a cultura organizacional existente na John Deere em Montenegro sob o ponto de vista dos funcionários, bem como reconhecer elementos culturais existentes. Ainda, buscou-se entender o que os funcionários esperam atualmente de uma empresa, a sua empresa ideal.

### 4.1. Caracterização dos Pesquisados

Verifica-se que o perfil dos funcionários que responderam aos questionários varia muito, desde as idades, os tempos de empresa, escolaridade (nível médio até nível superior) e departamentos. Procurou-se selecionar o número mais variado de pessoas e departamentos para obter uma uniformidade melhor e mais real das respostas. Nas tabelas a seguir é possível identificar-se o perfil da pesquisa e dos respondentes.

A Tabela 1 apresenta o número de questionários entregues e quantos foram recebidos respondidos. Isso equivale a uma amostragem de 8,2% do total da população de funcionários.

**Tabela 1 - Questionário respondidos**

<b>Total de funcionários</b>	670	100%
<b>Questionários Entregues</b>	70	10,4%
<b>Questionários Respondidos</b>	55	8,2%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Vê-se na Tabela 2 o número de funcionários pesquisados em relação a faixas de idade. Praticamente todos pesquisados encontram-se na faixa de 20 e 40 anos de idade. Percebe-se que a John Deere Montenegro tem no seu quadro funcional um grupo de pessoas bem jovens, tanto que a média de idade estabelecida na pesquisa ficou em 31 anos.

**Tabela 2 - Idade dos Respondentes**

<b>Idade dos Respondentes</b>		
entre 20 - 30 anos	25 funcionários	45,5%
entre 31 - 40 anos	27 funcionários	49,0%
entre 41 - 51 anos	3 funcionários	5,5%
Total	55 funcionários	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Nas Tabelas 3 e 4 têm-se informações importantes relativas ao tempo de empresa (em anos) dos funcionários. A Tabela 3 a seguir apresenta a média de tempo de empresa que os funcionários que responderam a pesquisa possuem para cada faixa de idade. Por exemplo, os 25 funcionários respondentes que estão entre 20 e 30 anos de idade possuem uma média de tempo de empresa de 6,7 anos.

**Tabela 3 - Tempo de Empresa dos Respondentes**

<b>Média de Tempo de Empresa</b>	
entre 20 - 30 anos de idade	6,7 anos
entre 31 - 40 anos de idade	12,3 anos
entre 41 - 51 anos de idade	9 anos

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

A Tabela 4, por sua vez, identifica o número de respondentes da pesquisa em relação ao tempo de empresa. Identifica-se que a faixa predominante dos funcionários pesquisados (44% do total) possui entre 0 e 5 anos de empresa.

**Tabela 4 - Respondentes por Tempo de Empresa**

<b>Respondentes por Tempo de Empresa</b>		
entre 0 - 5 anos de empresa	24 funcionários	44%
entre 6 - 10 anos de empresa	10 funcionários	18%
entre 11 - 15 anos de empresa	11 funcionários	20%
entre 16 - 25 anos de empresa	10 funcionários	18%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Por fim, duas informações relevantes para a análise dos resultados e identificação da cultura organizacional, a função exercida pelos respondentes e a sua origem como funcionário da John Deere. Essa análise é importante pela

possibilidade de encontrarem-se resultados diferentes ou pela comprovação dos mesmos resultados.

A Tabela 5 apresenta os respondentes que desempenham as funções administrativa e operacional, também chamada de chão-de-fábrica.

**Tabela 5 - Função dos Respondentes**

Função na Empresa		
Administrativa	35 funcionários	64%
Operacional	20 funcionários	36%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

A John Deere, antes de construir sua fábrica de Montenegro, tinha sua montagem de tratores na cidade de Horizontina/RS. Um bom número de pessoas desta cidade veio a trabalhar em Montenegro, unindo-se a outras pessoas de origem desta região. Na análise, este fator também precisa ser considerado.

Portanto, na Tabela 6 mostra-se o número de funcionários respondentes oriundos da cidade de Horizontina e os funcionários oriundos da região de Montenegro.

**Tabela 6 - Região de Origem dos Respondentes**

Origem do Funcionário		
Região Horizontina	31 funcionários	56%
Região Montenegro	24 funcionários	44%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

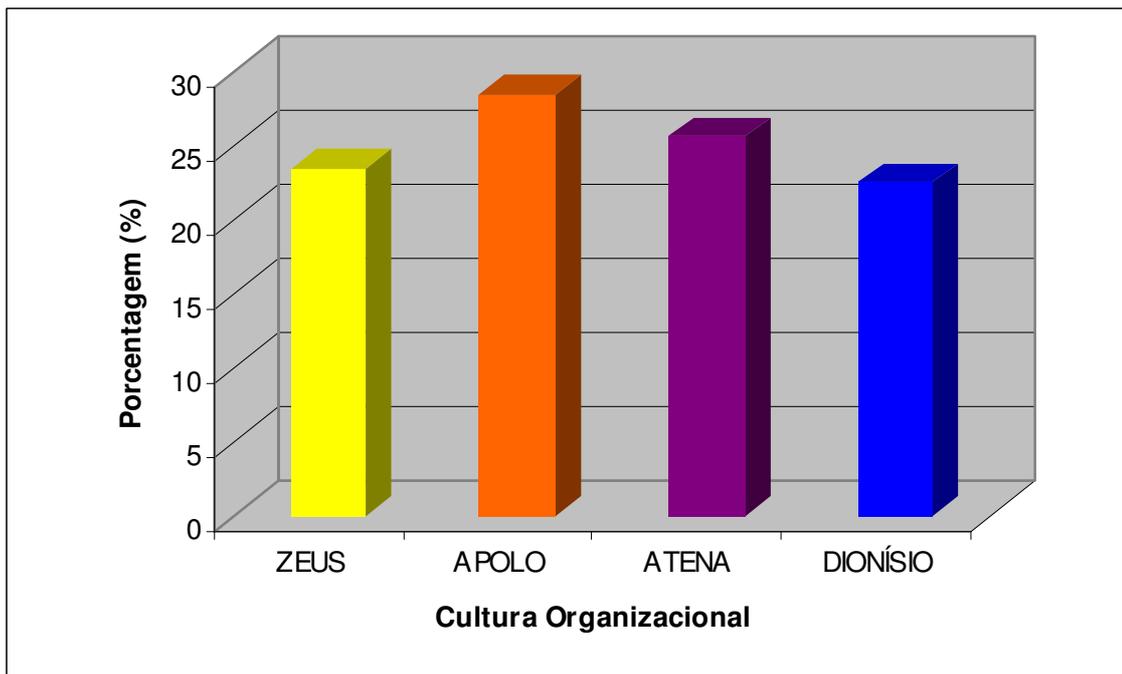
Assim, define-se o perfil dos pesquisados, e com isso possibilita-se realizar a análise da cultura organizacional existente na John Deere de Montenegro.

## 4.2. Cultura Existente na John Deere Montenegro

Solicitou-se ao grupo de funcionários da John Deere, para que respondessem o mesmo questionário sob dois pontos de vista. Primeiramente analisando a

empresa John Deere, como eles a enxergavam, e posteriormente analisando sob o seu ponto de vista, como eles enxergavam que uma empresa deveria ser para eles.

Primeiramente, na identificação principal de qual o tipo de Cultura Organizacional da John Deere, após a análise e tabulação dos questionários, verifica-se que a cultura predominante é a de função, ou seja, a Cultura de Apolo. No Gráfico 1 pode-se verificar o resultado encontrado e como está dividida a percepção dos respondentes em relação a cada tipo de Cultura.



**Gráfico 1: Percepção da Cultura da John Deere Montenegro**

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

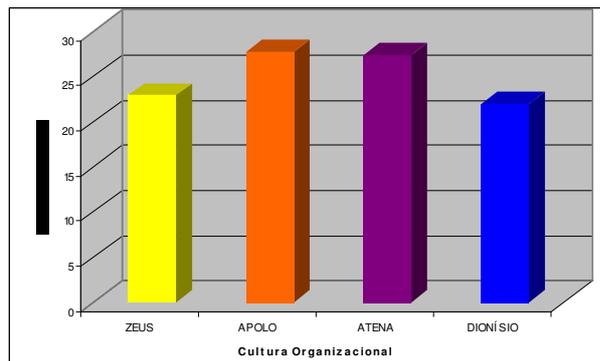
Pode-se dizer que a Cultura predominante na John Deere é a de função, a qual é vista, como Handy propõe (1994), como uma cultura calcada da definição da função ou da tarefa a ser executada, ou seja, os funcionários enxergam a empresa como tendo e reforçando a idéia de uma cultura organizacional essencialmente lógica, onde cada funcionário tem um papel definido (função) a ser desempenhado, com base em um conjunto de regras e procedimentos da empresa, que visam dar suporte a este foco na função.

Na seqüência, analisa-se o resultado sob alguns aspectos e características dos respondentes, objetivando-se a visualização de possíveis resultados diferentes do resultado da cultura organizacional identificada no Gráfico 1. É importante complementar esta análise, pois levanta-se a hipótese de existir opiniões diferentes para um determinado grupo de funcionários, por exemplo, funcionários com menos

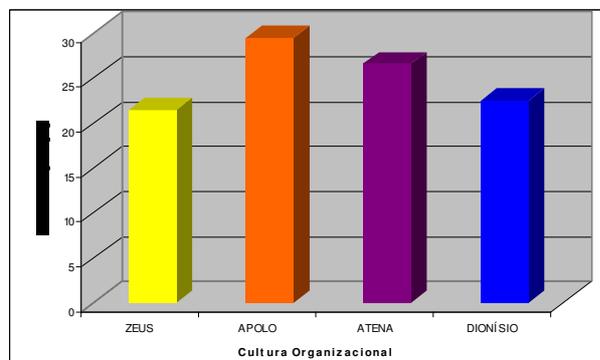
tempo de empresa ter uma visão que identifica outra cultura, funcionários com mais idade, funcionários com função operacional.

Inicialmente, avaliando-se por diferentes idades, identifica-se a partir dos Gráficos 2 e 3, que a cultura predominante de Apolo permanece, tanto para idades dos funcionários entre 20 e 30 anos, como a idade de 31 a 40 anos.

Para a amostra das pessoas mais jovens, identificadas no Gráfico 2, nota-se que a cultura Atena se aproxima mais de Apolo, podendo ocorrer isso em virtude deste grupo de pessoas estar numa fase de busca de desafios na sua carreira profissional, de buscar realizar atividades diferentes e de, como Handy (1994) diz, “se aborrecer com a certeza”. Isso evidencia-se também pela Tabela 3 onde mostra que este grupo tem um tempo de empresa menor que o grupo com idade acima de 30 anos, possivelmente ainda não obtendo todo o entendimento da filosofia de trabalho John Deere.



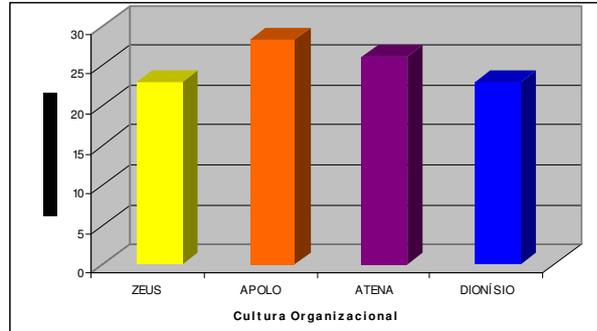
**Gráfico 2: Percepção da Cultura John Deere – funcionários idade entre 20-30 anos**  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011



**Gráfico 3: Percepção da Cultura John Deere – funcionários idade entre 31-40 anos**  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011

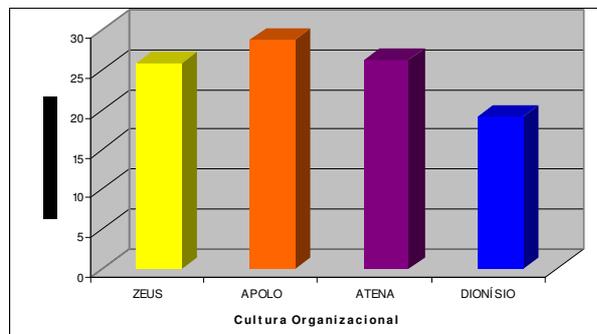
Na avaliação da cultura tendo por base o tempo de trabalho na empresa,

observa-se que não há diferença entre a percepção dos funcionários, apresentando resultados semelhantes que apontam para o mesmo tipo de cultura predominante, Apolo.



**Gráfico 4: Percepção da Cultura John Deere – tempo de empresa entre 0-10 anos**

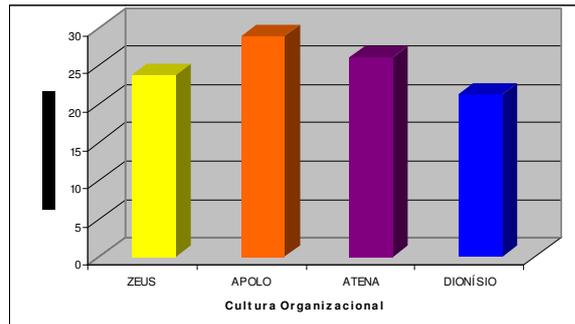
Fonte: Dados da pesquisa, 2011



**Gráfico 5: Percepção da Cultura John Deere – tempo de empresa entre 11-20 anos**

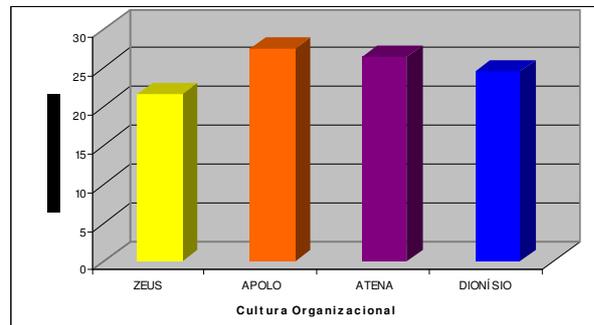
Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Outro fator observado no estudo é a relação entre os funcionários que trabalham em funções administrativas e funcionários com funções operacionais. Isto se faz necessário, pois poder-se-ia encontrar resultados diferentes em virtude do nível de escolaridade não ser o mesmo e as relações de trabalho também serem diferentes. Contudo, os Gráficos 6 e 7 demonstram a predominância de Apolo sobre as demais culturas. Entende-se assim, que os resultados gerais são consistentes, pois todos os funcionários, independentemente do cargo, função ou departamento que trabalham, tem a mesma visão da empresa, enxergam esta com as mesmas características.



**Gráfico 6: Percepção da Cultura John Deere – pessoas com funções administrativas**

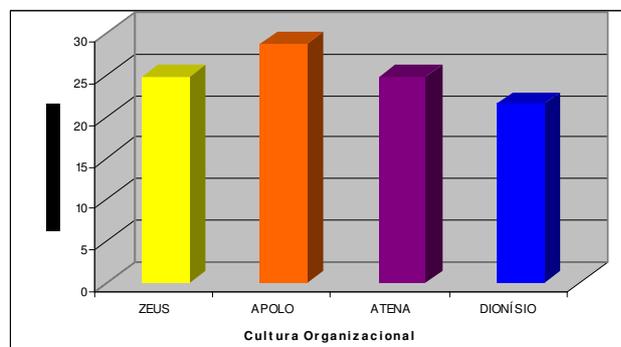
Fonte: Dados da pesquisa, 2011



**Gráfico 7: Percepção da Cultura John Deere – pessoas com funções operacionais**

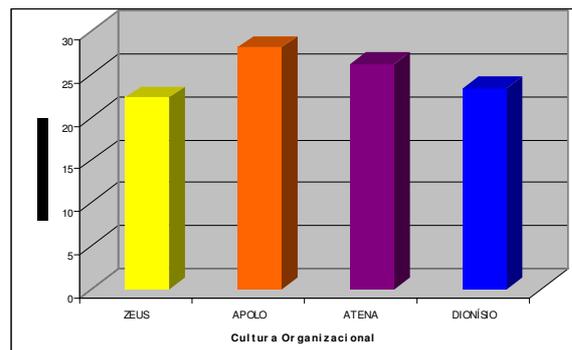
Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Por fim, nesta análise da cultura predominante da John Deere, outro fator considerado é a comparação dos resultados dos funcionários oriundos de Horizontina/RS e da região de Montenegro. O que se verifica visualizando os Gráficos 8 e 9 é de que a Cultura de Apolo também aparece como predominante para os dois grupos de funcionários, o que permite supor que esta cultura não é apenas local, mas sim a cultura organizacional da John Deere enquanto empresa no Brasil.



**Gráfico 8: Percepção da Cultura John Deere – pessoas oriundas da região de Horizontina**

Fonte: Dados da pesquisa, 2011



**Gráfico 9: Percepção da Cultura John Deere – pessoas oriundas da região de Montenegro**

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Pode-se examinar o resultado sob outro viés, o resultado da análise tratando-se cada questão individualmente. A Tabela 7 mostra exatamente qual a cultura organizacional predominante para cada questão analisada em relação à John Deere.

Se no resultado geral define-se Apolo como a cultura organizacional predominante, na individualização das questões Apolo sobressai-se em 4 questões (questões 2, 3, 7 e 8). Interessante notar-se que estas quatro questões tratam de como deve ser um subordinado na empresa, qual a prioridade de cada um, quem controla a atividade das pessoas e as bases de atribuição da tarefa. Ou seja, os funcionários enxergam a John Deere como empresa de posição, de tarefa lógica a ser feita.

**Tabela 7 - Cultura Organizacional da John Deere**

EMPRESA				
Questão	Cultura mais Predominante		Cultura menos Predominante	
1	DIONÍSIO	APOLO	ZEUS	ATENA
2	APOLO	ATENA	DIONÍSIO	ZEUS
3	APOLO	ATENA	DIONÍSIO	ZEUS
4	ATENA	DIONÍSIO	APOLO	ZEUS
5	ZEUS	ATENA	APOLO	DIONÍSIO
6	ATENA	ZEUS	APOLO	DIONÍSIO
7	APOLO	ZEUS	ATENA	DIONÍSIO
8	APOLO	ATENA	ZEUS	DIONÍSIO
9	DIONÍSIO	APOLO	ATENA	ZEUS

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

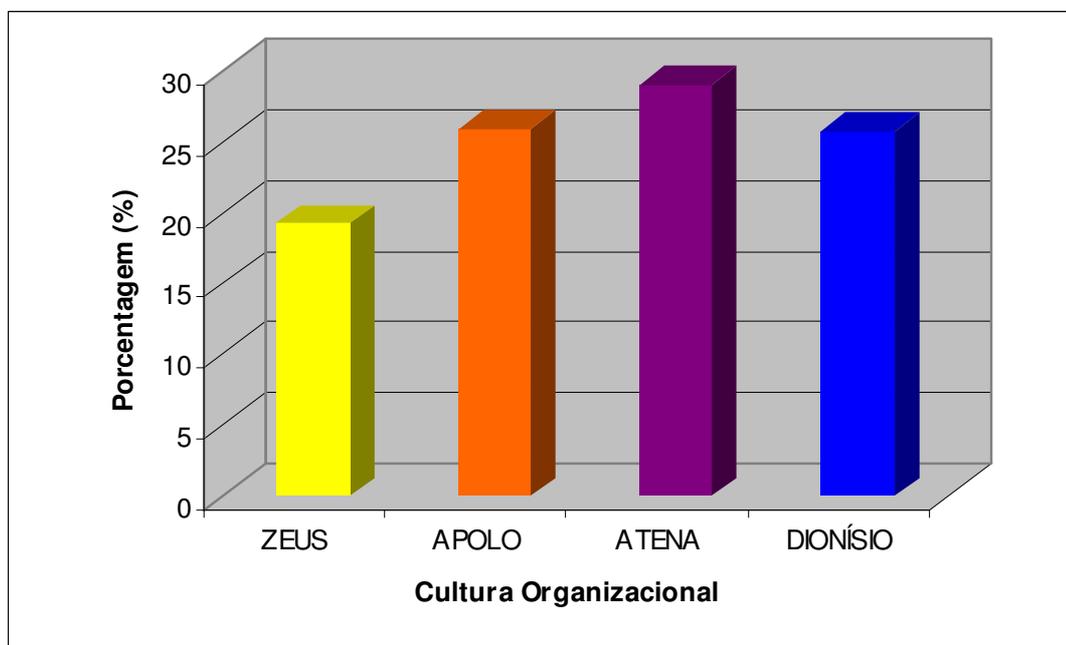
Observa-se ainda que não há cultura que deixa de predominar em pelo menos alguma questão, por exemplo na questão 5 predomina-se a cultura Zeus. Os funcionários visualizam que a organização trata o indivíduo pelo seu cargo, pois para Handy (1994), a cultura de Zeus aprecia relações de poder e da personalidade.

#### 4.3. Cultura Desejada pelos Funcionários – outros pontos de vista

Definir-se o tipo de cultura organizacional da John Deere, para que a mesma possa entendê-la é fundamental e a base do estudo. No entanto, será que este é o tipo de cultura desejado pelos funcionários? Será que é isto que eles consideram na sua visão como uma empresa ideal?

Considerando-se os dados do questionário em uma análise sob o ponto de vista de cada funcionário, como para cada um seria a empresa ideal, o resultado de cultura organizacional é diferente. Esse resultado verifica-se no Gráfico 10 abaixo.

Os funcionários, como empresa ideal, preferem uma Cultura Organizacional do estilo Atena, ou tarefa. Segundo Handy (1994), a empresa de Cultura Atena funciona bem quando o produto da organização é a solução de um problema.



**Gráfico 10: Percepção da Cultura Organizacional Pessoal**

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Quando realizada a mesma análise da Cultura Organizacional da John Deere, dividindo-se por idades, tempos de trabalho, tipo de função e origem, também é

identificado um resultado semelhante, ou seja, o predomínio da cultura Atena em todas as situações.

Já numa análise semelhante do tipo de cultura predominante da John Deere por questão, pode-se verificar na Tabela 8 o resultado encontrado relativo ao ponto de vista pessoal de cada funcionário.

**Tabela 8 - Cultura Organizacional Pessoal de Cada Funcionário**

<b>VOCE</b>				
<b>Questão</b>	<b>Cultura mais Predominante</b>	<b>Cultura menos Predominante</b>		
1	DIONÍSIO	APOLO E ZEUS		ATENA
2	DIONÍSIO	ATENA	APOLO	ZEUS
3	APOLO	ATENA	DIONÍSIO	ZEUS
4	DIONÍSIO	ATENA	APOLO	ZEUS
5	ATENA	DIONÍSIO	ZEUS	APOLO
6	ATENA	DIONÍSIO	APOLO	ZEUS
7	APOLO	ATENA	ZEUS	DIONÍSIO
8	APOLO	ATENA	DIONÍSIO	ZEUS
9	ATENA	DIONÍSIO	APOLO	ZEUS

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Esta tabela, diferentemente da Tabela 7, apresenta como cultura predominante Atena, Apolo e Dionísio, cada uma em três questões. Mas o que torna a cultura Atena predominante como um todo é o fato de que a mesma aparece como segunda preferência em cinco questões.

Assim, a partir dos resultados obtidos, pode-se inferir que os funcionários enxergam a empresa de uma maneira adequada em relação as suas características, já que a John Deere possui regras e procedimentos bem claros e definidos, com poucas mudanças rápidas, características de Apolo. Isto pode-se verificar na organização, por exemplo, a partir do sistema John Deere de Qualidade (JDQP) existente. O JDQP possui o que chama-se de *Work Instructions*, ou Instruções de Trabalho, onde estão descritas todas as regras para o trabalho de liderança, para a função de cada departamento, as atividades a serem realizadas, os fluxos e mapeamento de processos, enfim, tudo o que é considerado necessário para o funcionamento da empresa. Todas estas informações ficam disponíveis para o funcionário na Intranet (canal interno) e devem ser seguidas.

Falando sobre hierarquia, nota-se isso quando Handy (1994) diz que o poder nas culturas-de-função deriva da função, posição ou título da pessoa, que gravada nesta função está uma lista de direitos, bem como de responsabilidades. E ainda que o conceito de “Dever” é importante, e que prezam o poder que é transmitido pela autoridade formal de sua função.

A Cultura Apolo predomina ainda no momento em que se pensa que, como o negócio da John Deere é um negócio que exige um trabalho de longo prazo e um planejamento estratégico mais longo, procedimentos bem definidos auxiliam a empresa no desenvolvimento dos seus produtos.

Pode-se relacionar, além disso, o resultado da cultura organizacional identificado em função dos elementos predominantes da cultura da empresa. Freitas (1991) menciona que os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. Nota-se claramente no resultado da pesquisa que as pessoas entendem que a John Deere tem suas regras e seu valor de comprometimento.

Outro elemento cultural possível de identificar no questionário são as normas, tudo é bem definido e precisa ser seguido, a empresa exige isso de cada funcionário. Freitas (1991) menciona que norma é o comportamento sancionado, onde as pessoas são recompensadas ou punidas por isso, e postas em ostracismo quando violam as normas.

Todos esses resultados sobre a John Deere definidos pelos funcionários, no entanto, diferem da visão do desejo destes funcionários como empresa ideal. Nota-se a partir da pesquisa, que os funcionários têm o desejo de serem mais desafiados, que querem participar mais de decisões e fazer tarefas diferentes. Para eles existe um desejo de participar mais, de se envolver e de colaborar com a organização. E querem também que as suas lideranças estejam lá para lhes auxiliar, ocupando aquele espaço pelo respeito conquistado.

Não se pode dizer que os funcionários estejam infelizes ou que não gostem de trabalhar na John Deere, mas sim que eles desejam participar mais. Neste sentido, a empresa já avançou muito e tem iniciado a utilização de ferramentas importantes neste trabalho de desenvolvimento e participação, dentre estas citam-se algumas abaixo.

A John Deere possui o Gerenciamento Global de Performance, uma

ferramenta de avaliação anual que avalia os funcionários e define metas e objetivos para cada ano. Agora este gerenciamento possui uma ênfase muito grande em relação à questão pessoas, o que contribui para a identificação dos desejos das pessoas e do que elas esperam, além da definição apenas de suas competências técnicas e metas de trabalho.

Outro trabalho muito interessante é o *feedback*. Também podemos chamar de uma conversa freqüente entre gestores e seus subordinados, particularmente entre gestor e subordinado. Essas conversas propiciam às pessoas conversarem sobre diversos assuntos, como estão se sentindo no trabalho, possibilitam aos gestores conhecerem melhor seus funcionários e suas ambições. Facilita muito entender o quanto cada um pretende participar e o que deseja contribuir para a organização, além de traçar um plano individual de trabalho mais consistente.

Outro exemplo mencionado é o chamado Time de Enriquecimento, ou *Team Enrichment*. Este grupo tem os objetivos de reter, atrair e desenvolver pessoas dentro da organização. É formado por um grupo de pessoas que se reúnem algumas vezes para discutir idéias, propor melhorias e desenvolver programas com o viés de atingir aos três objetivos mencionados acima. É possível, com isso, aumentar o nível de engajamento das pessoas, fazê-las participar mais, dar a sua contribuição, enfim, se sentirem parte da empresa.

Portanto, a Cultura Organizacional na John Deere em Montenegro está definida como uma cultura Apolo, mas já possuindo algumas iniciativas que se desviam para a visão da cultura considerada mais interessante para os funcionários. A empresa não deixará de manter provavelmente a cultura de função, mas tem recursos e o objetivo de poder cada vez mais manter seus funcionários satisfeitos e realizados, participando e se desenvolvendo, podendo utilizar o seu talento e criatividade.

#### **4.4. Recomendações**

Após a identificação da Cultura Organizacional da John Deere de Montenegro, cultura de função (Apolo), se pode pensar muito sobre o que é possível realizar com esses dados e informações, entender se a cultura organizacional

encontrada realmente está coerente ao que acontece na John Deere, e também o que pode-se tirar de proveito para aplicar relacionado ao ponto de vista dos funcionários, da cultura que para eles chama mais a atenção.

Segundo Handy (1994), no tipo de cultura Atena, nota-se um entusiasmo e compromisso maiores em comparação à, por exemplo, a cultura Apolo. Isso pode ser um caminho para se pensar em alternativas de trabalhos mais participativos, ou buscando-se envolver mais as pessoas. Como a empresa já possui bastantes ferramentas de inclusão, um próximo passo é intensificar a utilização destas com os colaboradores. Já verifica-se que o caminho que a John Deere está seguindo é um caminho que poderá trazer bons resultados, o que não quer dizer que não se possa realmente intensificar Atena.

As pessoas estão dispostas a participar mais e se envolver, ou seja, explicitam na pesquisa que são comprometidas e que querem ajudar mais a organização. E comprometimento é um dos valores da organização. Identificar atividades e tarefas que possam envolver mais as pessoas é um caminho bem importante para realizar mais as pessoas no trabalho na John Deere.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema Cultura Organizacional foi escolhido para a realização deste trabalho, com o intuito de identificar qual a Cultura Organizacional da John Deere na fábrica de Montenegro, principalmente em virtude de ser uma fábrica construída recentemente. Foram discutidos assuntos relacionados à temática proposta buscando responder os objetivos do presente trabalho.

Baseado nos dados analisados, pode-se concluir que a cultura organizacional Apolo encontrada na pesquisa traduz bem como é o clima e as normas da empresa. A empresa possui uma estrutura hierarquizada bem definida, com a autoridade formal evidente na estrutura organizacional.

Pelo tipo de produto produzido, exige-se um pensamento estratégico de longo prazo, e isso não deve exigir tão frequentemente mudanças rápidas, características, por exemplo, do tipo de cultura Atena, identificada na visão dos funcionários como a empresa que eles teriam mais afinidade de cultura e/ou que mais se identificam.

A identificação dos resultados da pesquisa contribui para o entendimento de que a empresa baseia-se em torno da função e da tarefa, cada um cumprindo o que lhes é solicitado. Positivamente a isso, diz-se que a empresa tem em seus valores, o principal elemento da cultura organizacional, questões bem fortes como comprometimento, qualidade e inovação.

Outro elemento cultural identificado na pesquisa relaciona-se a identificação das regras e normas. De maneira geral, todas tarefas e atividades tem uma ligação com algum procedimento ou regra estabelecida, tornando todas atividades lógicas e racionais, mas mesmo assim, verifica-se que a John Deere trabalha fortemente questões pessoais e de desenvolvimento, tão buscadas pelos funcionários.

Agora, outro ponto muito interessante para dar continuidade a essa análise é a identificação do que pode ser melhorado na cultura organizacional existente, e o que pode ser feito para que as pessoas possam se sentir mais identificadas com a empresa e também com a sua cultura ideal, sem que a companhia possa perder os seus valores e a sua cultura.

Dito isto, sugere-se como trabalhos futuros entrevistas com diretores, supervisores e funcionários, visando a partir dos resultados encontrados nesta

pesquisa, explorar mais o entendimento de cada uma das partes, identificar caminhos para melhorar a empresa e a satisfação dos funcionários, conseguir atraí-los e mantê-los por mais tempo, enfim, fazer com que entendam a cultura e possam a partir dela buscar novas oportunidades.

Finalizando, a cultura de uma empresa não pode ser mudada, no entanto, é possível adaptá-la utilizando alguns instrumentos, planos de ações e práticas que possam auxiliar na melhoria e no crescimento da organização. A John Deere manterá sua cultura Apolo predominante, mas porque não colocar um pouco de Atena nesta mistura, já que é a cultura organizacional da preferência dos funcionários que nela trabalham?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAVEDON, Neusa. **Antropologia para administradores**. 2. ed. Porto Alegre: Ufrgs, 2008. 184 p.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: Formação, tipologias e impactos**. 1. ed. São Paulo: Makron, 1991. 140 p.
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HANDY, Charles. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1994.
- JOHN DEERE. **Cultura John Deere**. Site institucional da John Deere. Disponível em: <[http://www.deere.com.br/pt\\_BR/ag/about\\_us/carrers/why/culture.html](http://www.deere.com.br/pt_BR/ag/about_us/carrers/why/culture.html)>. Acesso em: 15 mar. 2011.
- JOHN DEERE. **Diversidade John Deere**. Site institucional da John Deere. Disponível em: <[http://www.deere.com.br/pt\\_BR/ag/about\\_us/carrers/why/diversity.html](http://www.deere.com.br/pt_BR/ag/about_us/carrers/why/diversity.html)>. Acesso em: 15 mar. 2011.
- LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2009. xxi, 536 p.
- SCHEIN, Edgar H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. In: Sloan Management Review. 1984.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA IDENTIFICAR A CULTURA ORGANIZACIONAL DA JOHN DEERE

### PESQUISA

Este questionário trata-se apenas de um estudo de caso para conclusão da graduação do curso de Administração. Peço que responda ao questionário como você acha que acontece o dia-a-dia de trabalho aqui na John Deere, e como você acha que é a John Deere de Montenegro.

Em todas questões, atribua números de 1 a 4, sendo 1 para a resposta que você acha que está mais correta até 4 para a resposta que você acha que é a menos correta.

Gostaria que respondesse com o máximo de sinceridade para que os resultados possam ser os mais realistas possíveis. Não é necessário colocar o nome e suas respostas serão mantidas em sigilo.

Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

Quanto tempo você trabalha na empresa? \_\_\_\_\_

Já trabalhou em mais de um setor? \_\_\_\_\_

Setor que trabalha atualmente? \_\_\_\_\_

#### NA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA

1 - Um bom patrão

( a ) é forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.

( b ) é impessoal e correto, evitando o exercício da autoridade em vantagem própria. Ele (ou ela) exige dos subordinados apenas aquilo que é requerido pelo sistema formal.

( c ) é igualitário e influenciável em questões ligadas à tarefa. Ele (ou ela) usa sua autoridade para obter os recursos necessários para prosseguir com a tarefa.

( d ) preocupa-se com e reage às necessidades pessoais e aos valores dos outros, e supre oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos subordinados.

#### NA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA

2 - Um bom subordinado

( a ) trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.

( b ) é responsável e confiável, cumprindo com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evitando ações que surpreendam ou embaracem o seu superior.

( c ) motiva-se a contribuir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a ideias e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.

( d ) é vitalmente interessado no desenvolvimento de suas potencialidades e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a dar-lhes ajuda e a contribuir para o seu desenvolvimento.

#### NA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA

3 - Um bom membro da organização dá prioridade "um" para

- ( a ) as exigências pessoais do patrão.
- ( b ) os deveres, as responsabilidades e os requisitos de sua função e os padrões usuais de comportamento pessoal.
- ( c ) os requisitos da tarefa quanto a habilidade, capacidade, energia e recursos materiais.
- ( d ) as necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.

NA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA

4 - Pessoas que vão bem na organização

- ( a ) são politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.
- ( b ) são conscienciosas e responsáveis, com forte senso de lealdade para com a organização.
- ( c ) são tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com ver a tarefa feita.
- ( d ) são eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidos com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.

NA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA

5 - A organização trata o indivíduo

- ( a ) como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a organização.
- ( b ) como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
- ( c ) como um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades e capacidades à causa comum.
- ( d ) como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.

NA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA

6 - As pessoas são controladas e influenciadas pelo (a)

- ( a ) exercício pessoal de recompensas, punições ou carisma.
- ( b ) exercício impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos padrões de desempenho.
- ( c ) comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.
- ( d ) interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem feitas: e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.

NA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA

7 - É legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra

- ( a ) se ela tiver mais poder e influência na organização.
- ( b ) se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.
- ( c ) se ela possui mais conhecimentos relevantes à tarefa por fazer.
- ( d ) se ela é aceita por aqueles que controla.

NA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA

8 - As bases da atribuição da tarefa são

- ( a ) as necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a firma.

- ( b ) as divisões formais de funções e responsabilidades no sistema.
- ( c ) os requisitos da tarefa a ser feita.
- ( d ) os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos membros individuais da organização.

#### NA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA

##### 9 - A competição

- ( a ) é por poder e vantagens pessoais.
- ( b ) é por uma posição de alto status no sistema formal.
- ( c ) é pela excelência da contribuição à tarefa.
- ( d ) é em atenção às próprias necessidades pessoais.

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA IDENTIFICAR A CULTURA ORGANIZACIONAL DA JOHN DEERE

### PESQUISA

Este questionário trata-se apenas de um estudo de caso para conclusão da graduação do curso de Administração. Peço que responda ao questionário como você acha que acontece o dia-a-dia de trabalho aqui na John Deere, e como você acha que é a John Deere de Montenegro.

Em todas questões, atribua números de 1 a 4, sendo 1 para a resposta que você acha que está mais correta até 4 para a resposta que você acha que é a menos correta.

Gostaria que respondesse com o máximo de sinceridade para que os resultados possam ser os mais realistas possíveis. Não é necessário colocar o nome e suas respostas serão mantidas em sigilo.

Qual a sua idade? \_\_\_\_\_  
 Quanto tempo você trabalha na empresa? \_\_\_\_\_  
 Já trabalhou em mais de um setor? \_\_\_\_\_  
 Setor que trabalha atualmente? \_\_\_\_\_

#### PARA VOCÊ

1 - Um bom patrão

( a ) é forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.

( b ) é impessoal e correto, evitando o exercício da autoridade em vantagem própria. Ele (ou ela) exige dos subordinados apenas aquilo que é requerido pelo sistema formal.

( c ) é igualitário e influenciável em questões ligadas à tarefa. Ele (ou ela) usa sua autoridade para obter os recursos necessários para prosseguir com a tarefa.

( d ) preocupa-se com e reage às necessidades pessoais e aos valores dos outros, e supre oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos subordinados.

#### PARA VOCÊ

2 - Um bom subordinado

( a ) trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.

( b ) é responsável e confiável, cumprindo com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evitando ações que surpreendam ou embaracem o seu superior.

( c ) motiva-se a contribuir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a ideias e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.

( d ) é vitalmente interessado no desenvolvimento de suas potencialidades e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a dar-lhes ajuda e a contribuir para o seu desenvolvimento.

#### PARA VOCÊ

3 - Um bom membro da organização dá prioridade "um" para

- ( a ) as exigências pessoais do patrão.
- ( b ) os deveres, as responsabilidades e os requisitos de sua função e os padrões usuais de comportamento pessoal.
- ( c ) os requisitos da tarefa quanto a habilidade, capacidade, energia e recursos materiais.
- ( d ) as necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.

#### PARA VOCÊ

4 - Pessoas que vão bem na organização

- ( a ) são politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.
- ( b ) são conscienciosas e responsáveis, com forte senso de lealdade para com a organização.
- ( c ) são tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com ver a tarefa feita.
- ( d ) são eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidos com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.

#### PARA VOCÊ

5 - A organização trata o indivíduo

- ( a ) como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a organização.
- ( b ) como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
- ( c ) como um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades e capacidades à causa comum.
- ( d ) como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.

#### PARA VOCÊ

6 - As pessoas são controladas e influenciadas pelo (a)

- ( a ) exercício pessoal de recompensas, punições ou carisma.
- ( b ) exercício impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos padrões de desempenho.
- ( c ) comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.
- ( d ) interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem feitas: e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.

#### PARA VOCÊ

7 - É legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra

- ( a ) se ela tiver mais poder e influência na organização.
- ( b ) se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.
- ( c ) se ela possui mais conhecimentos relevantes à tarefa por fazer.
- ( d ) se ela é aceita por aqueles que controla.

#### PARA VOCÊ

8 - As bases da atribuição da tarefa são

- ( a ) as necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a firma.

- ( b ) as divisões formais de funções e responsabilidades no sistema.
- ( c ) os requisitos da tarefa a ser feita.
- ( d ) os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos membros individuais da organização.

#### PARA VOCÊ

##### 9 - A competição

- ( a ) é por poder e vantagens pessoais.
- ( b ) é por uma posição de alto status no sistema formal.
- ( c ) é pela excelência da contribuição à tarefa.
- ( d ) é em atenção às próprias necessidades pessoais.