XXII SIMPEP SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Política Nacional de Inovação e Engenharia de Produção
09, 10 e 11 de novembro 2015

ANÁLISE DA INTERFACE ENTRE CULTURA E ESTRUTURA NAS ORGANIZAÇÕES: PROPOSIÇÃO DE QUESTÕES DE PESQUISA

LUCAS GABRIEL ZANON - lucas.zanon@uol.com.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS - almada@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

Resumo: *ESTE ARTIGO OBJETIVA APRESENTAR O DESENVOLVIMENTO DE QUESTÕES DE PESQUISA QUE FAVOREÇAM A INVESTIGAÇÃO DA DINÂMICA ENVOLVENDO CULTURA E ESTRUTURA NAS ORGANIZAÇÕES COM O AUXÍLIO DA DESCRIÇÃO METAFÓRICA, DE FORMA A POSSIBILITAR NOVAS E MAIS AABRANGENTES INTERPRETAÇÕES DE UMA INTERFACE AINDA POUCO EXPLORADA. A PARTIR DA IDENTIFICAÇÃO DO MODO COMO AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE (DISTÂNCIA DO PODER, INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO, AVERSÃO À INCERTEZA E MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE) SE RELACIONAM ÀS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS (BUROCRACIA MECANIZADA, FORMA DIVISIONALIZADA E ADHOCRACIA) POR MEIO DAS METÁFORAS DA ORGANIZAÇÃO PROPOSTAS POR MORGAN (ORGANIZAÇÕES COMO MÁQUINAS, ORGANISMOS VIVOS, CÉREBROS E CULTURAS), ELABORARAM-SE, COMO RESULTADO DESTE ARTIGO, QUESTÕES DE PESQUISA COM POTENCIAL REFLEXIVO, AS QUAIS PODEM SER UTILIZADAS COMO OBJETO DE ESTUDO DE FUTURAS PESQUISAS PRÁTICAS, CAPAZES DE INTEGRAR SOB UMA MESMA ÓTICA CONSTRUCTOS ANTES ANALISADOS INDEPENDENTEMENTE. DESSA FORMA, DIMENSÕES CULTURAIS E CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS FORAM PESQUISADAS VISANDO-SE ENTENDER COMO O RELACIONAMENTO ENTRE ELAS PODE CONTRIBUIR PARA A COMPREENSÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL, COM O OBJETIVO DE SE AUMENTAR A COMPETITIVIDADE E DE SE APERFEIÇOAR A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NAS EMPRESAS.*

Palavras-chaves: *CULTURA ORGANIZACIONAL; DIMENSÕES CULTURAIS; ESTRUTURA ORGANIZACIONAL; CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS; METÁFORAS ORGANIZACIONAIS.*

Área: *7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL*
Sub-Área: *7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL*

ANALYSIS OF THE INTERFACE BETWEEN CULTURE AND STRUCTURE IN ORGANIZATIONS: RESEARCH QUESTIONS PROPOSAL

Abstract: *THIS PAPER PRESENTS RESEARCH QUESTIONS TO FOSTER FUTURE INVESTIGATION ON THE CULTURE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE DYNAMIC, UNDER THE METAPHORICAL DESCRIPTION PROPOSED BY MORGAN IN ORDER TO ENABLE NEW AND MORE COMPREHENSIVE INTERPRETATION OFF THIS FAIRLY UNEXPLORED INTERFACE. THIS INQUIRY POSED GREAT CHALLENGE SINCE BOTH ANALYZED AREAS PRESENT GREAT COMPLEXITY, WITH SEVERAL ELEMENTS WORKING ON DIFFERENT LEVELS AND CONTINUOUS PROGRESS. WE FIRST IDENTIFIED HOW THE HOFSTEDE'S NATIONAL CULTURAL DIMENSIONS (DISTANCE TO POWER, INDIVIDUALISM VERSUS COLLECTIVISM, UNCERTAINTY AVOIDANCE AND MASCULINITY VERSUS FEMININITY) RELATE TO THE MINTZBERG ORGANIZATIONAL CONFIGURATIONS (MACHINE BUREAUCRACY, DIVISIONALISED FORM AND ADHOCRACY) USING THE MORGAN METAPHORS AS A DIFFERENT PERSPECTIVE TO LOOK AT THE ORGANIZATION. WE PROPOSED SEVERAL POTENTIAL RESEARCH QUESTIONS TO BE PURSUED IN FUTURE RESEARCH THAT ACHIEVE TO UNIFY DISTINCT CONSTRUCTS. FROM THIS NEW INSIGHTS CAN BE FOUND AND PROVIDE BETTER UNDERSTANDING OF THE CULTURE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE INTERFACE.*

Keyword: *ORGANIZATIONAL CULTURE; CULTURAL DIMENSIONS; ORGANIZATIONAL STRUCTURE; ORGANIZATIONAL CONFIGURATIONS; ORGANIZATIONAL METAPHORS.*

1. Introdução

Tradicionalmente, a análise da dinâmica organizacional aborda os conceitos de estrutura e cultura organizacionais separadamente. As diferentes configurações pelas quais uma determinada companhia busca organizar-se costumam ser estudadas de modo alheio daquele que se refere à sua forma de pensar, interpretar e reagir ao seu ambiente interno e externo (DAUBER *et al.*, 2012). Sem essa visão holística, muitas empresas ainda têm dificuldades em atingir seus objetivos devido à incoerência entre a configuração organizacional que assumem e os aspectos culturais que as definem.

O *design* de uma estrutura organizacional eficaz parece envolver a consideração de apenas algumas configurações organizacionais básicas (MINTZBERG, 2012). A relação entre cultura e configurações prioriza as estruturas mais recorrentes em empresas de médio e grande porte, as quais representam grandes desafios em termos de gestão e cumprimento de metas de competitividade e desempenho.

A cultura organizacional, por sua vez, impacta profundamente o comportamento dos indivíduos e dos grupos, estando intimamente ligada à liderança. Aqueles que não compreendem a essência da cultura organizacional na qual estão inseridos (ou com a qual se relacionam) e sua influência palpável no dia-a-dia estão fadados a ser controlados e mesmo tornarem-se vítimas das forças que dela derivam (SCHEIN, 2009).

As imagens da organização sugeridas por Morgan (2011) podem, portanto, ser utilizadas de maneira a tornar mais clara a interface ainda pouco explorada entre as configurações organizacionais conhecidas e as dimensões culturais propostas por Hofstede (2001, 2003).

Nesse sentido, a linguagem metafórica das imagens ajuda a repensar quase todos os aspectos do funcionamento corporativo, inclusive a estratégia, a estrutura e a natureza da liderança e da administração.

> Uma vez que entendemos a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, percebemos que mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com essa perspectiva em mente (MORGAN, 2011, p. 136).

Não é raro observar, por exemplo, organizações que se apresentam como horizontalmente organizadas assumirem aspectos culturais mais característicos de organizações rígidas e altamente hierarquizadas. A compreensão e identificação desse tipo de incongruência, portanto, pode ser crucial para uma melhor compreensão do contexto

organizacional, facilitando assim a solução de problemas e o processo de melhoria contínua.

O objetivo deste artigo é, dessa forma, apresentar novas questões de pesquisa que favoreçam a investigação da dinâmica envolvendo cultura e estrutura com o auxílio da descrição metafórica, de forma que sua compreensão resulte em novas interpretações do contexto organizacional. Portanto, a questão orientadora deste trabalho é: quais questões de pesquisa podem ser elaboradas a fim de nortear pesquisas futuras sobre incompatibilidades entre cultura e estrutura organizacional?

2. Dimensões Culturais de Hofstede

O estudo inicial de Hofstede sobre cultura nacional foi realizado com a IBM *staff* em mais de 50 países. Ele tem grande utilização e reconhecimento mundial e é a abordagem mais usada para orientar comparações interculturais (KIRKMAN, LOWE e GIBSON, 2006).

Quatro dimensões de culturas nacionais foram escolhidas para análise de sua interface com as configurações organizacionais: Distância do Poder, Individualismo versus Coletivismo, Aversão à Incerteza e Masculinidade versus Feminilidade (HOFSTEDE, 2001).

Distância do poder é a medida do poder e da influência interpessoal entre chefe e subordinado, do ponto de vista do menos poderoso deles, isto é, está relacionada à extensão que os membros menos poderosos das organizações e instituições aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual.

O **Individualismo *versus* Coletivismo** está relacionado ao grau em que pessoas são orientadas para agir como indivíduo *versus* agir como parte de um grupo. Uma alta taxa de Individualismo indica que indivíduos tendem a agir de acordo com seus próprios interesses, buscando sucesso e resultados individuais. Uma baixa taxa de Individualismo indica que indivíduos preferem trabalhar como integrantes de um grupo e que o desempenho na execução de suas atividades é maior através do trabalho em equipe do que do trabalho individual (HOFSTEDE, 2001).

Aversão à Incerteza está relacionada ao grau com o que as pessoas dentro de uma cultura sentem-se inconfortáveis com situações que elas percebem ser desestruturadas, obscuras ou imprevisíveis, fazendo com que elas adotem rigorosos códigos de comportamento e uma crença em verdades absolutas. Indivíduos de culturas com baixa Aversão à Incerteza tendem a ser relativamente tolerantes com incertezas e ambiguidades e exigem considerável autonomia e menor estrutura de verdades. Culturas com alta taxa de Aversão à Incerteza possuem uma necessidade emocional de regras e de criar instituições que promovam

segurança e minimizem risco (HOFSTEDE, 2001).

Masculinidade *versus* Feminilidade representa a extensão em que a agressividade e o sucesso são valorizados, versus a preocupação pelos relacionamentos. O estudo de Hofstede (2001) destaca que, nas sociedades em geral, os valores das mulheres diferem menos do que os valores dos homens. Independentemente do país, as mulheres sempre apresentam valores relacionados à modéstia, compaixão e preocupação com o próximo. Os homens, por outro lado, apresentam duas formas contratantes de valores. Em um extremo, apresentam valores que se aproximam bastante dos valores apresentados pelas mulheres. Em outro extremo, apresentam uma dimensão bastante assertiva e competitiva e dessa maneira bastante diferente dos valores femininos. O polo assertivo é chamado masculino e o modesto e cuidadoso polo feminino (HOFSTEDE, 2001).

3. Configurações organizacionais de Mintzberg

As configurações organizacionais utilizadas no estudo de sua interface com a cultura são: Burocracia Mecanizada, Forma Divisionalizada e *Adhocracia*.

Segundo Santos *et al.* (2010), **Burocracia Mecanizada** corresponde à organização tradicional de grandes empresas do setor de manufatura que usou princípios e técnicas da administração científica e do Taylorismo. Caracteriza-se por apresentar tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas, procedimentos muito formalizados no núcleo operacional, proliferação de normas, regulamentos e comunicação formalizada em toda a organização, grandes unidades no nível operacional, confiança na base funcional para agrupamento das tarefas, poder de tomada de decisão relativamente centralizado e estrutura administrativa elaborada com nítida distinção entre linha e assessoria (MINTZBERG, 2012).

O trabalho operacional da Burocracia Mecanizada é rotina. A maior parte dele é muito simples e repetitivo; como resultado seus processos de trabalho são altamente padronizados. Essa configuração organizacional é bem ajustada para funcionar como máquinas reguladas. Regras e regulações permeiam toda essa estrutura. Comunicação formal é favorecida em todos os níveis e a tomada de decisão tende a seguir a cadeia de autoridade formal (SANTOS *et al.*, 2010). Estratégia nessas estruturas, como no exemplo apresentado na Figura 1, claramente se originam da alta administração, onde a perspectiva é ampla e o poder é focado. O processo de elaboração de estratégia possui claramente uma abordagem *top-down*, com forte ênfase no planejamento de ações (MINTZBERG, 1993).

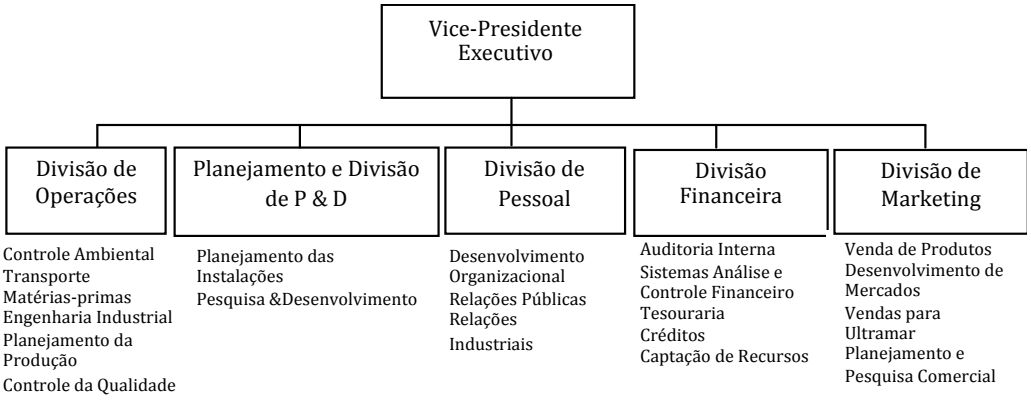

FIGURA 1 – Exemplo de organograma de uma Burocracia Mecanizada. Fonte: Mintzberg (1993, adaptada por Santos *et al*., 2010).

A Figura 1 ilustra claramente a "obsessão", como refere-se Mintzberg (1993), desse tipo de configuração organizacional pelo controle, podendo-se observar claramente a hierarquização e disposição de funções de acordo com o fluxo cima-baixo de poder.

A **Forma Divisionalizada** representa a criação de divisões que são responsáveis pela diversificação de produtos de uma empresa. Essa configuração foi introduzida por Alfred Sloan na General Motors na década de 1920. Baseia-se no mercado para agrupar unidades no topo da média gerência. Divisões são criadas de acordo com o mercado que servem e, então, é atribuído a elas o controle das funções operacionais necessárias para servir esses mercados.

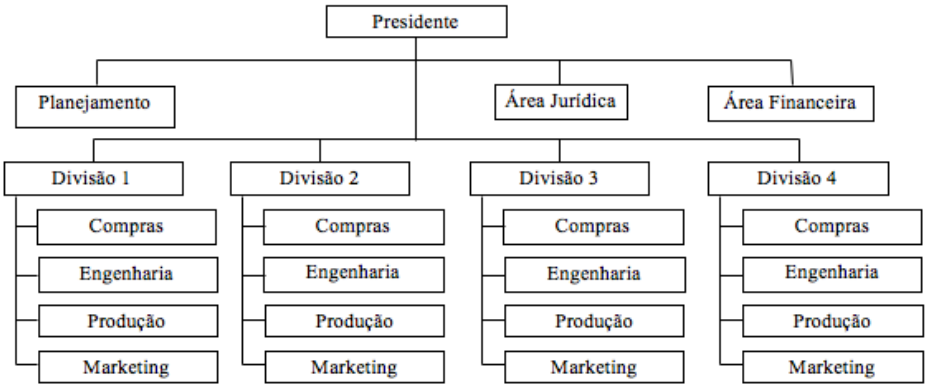

FIGURA 2 – Organograma típico para uma empresa manufatureira divisionalizada. Fonte: Mintzberg (1993, adaptada por Santos *et al*., 2010).

Assim, na Figura 2, apresenta-se um organograma típico de uma empresa manufatureira divisionalizada, em que cada divisão contém suas próprias atividades de compras, produção e marketing. A distribuição e duplicação das funções operacionais minimizam as interdependências entre as divisões, a fim de que cada uma possa operar como uma entidade praticamente autônoma, livre da necessidade de se coordenar com as outras

divisões. De outro lado, as divisões são agrupadas sob o escritório de administração corporativa. Assim, a amplitude de controle da alta gerência da Forma Divisionalizada aumenta significativamente (MINTZBERG, 1993).

Esse arranjo estrutural naturalmente leva a uma declarada descentralização da administração corporativa: cada divisão recebe poderes para tomar decisões relacionadas às suas operações. A configuração organizacional, entretanto, funciona melhor com estruturas de Burocracia Mecanizada nas suas divisões. A descentralização de decisões não ocorre amplamente no âmbito interno das divisões. Assim, essas estruturas tendem a manter a configuração de Burocracia Mecanizada. A padronização do processo de trabalho anterior é reforçada com a padronização de resultados (SANTOS *et al.*, 2010).

Na ***Adhocracia***, temos uma configuração distinta: uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento; sua especialização do trabalho é altamente horizontalizada, baseada em treinamento formal; tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização interna com o objetivo de atender demandas de mercado, divididos em pequenas equipes de projeto, que visam à execução de um trabalho específico; confia nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, mecanismo-chave de coordenação interna e entre as equipes; e adota a descentralização seletiva das equipes localizadas em vários pontos da organização, envolvendo vários grupos formados por gerentes de linha, especialistas operacionais e assessores (MINTZBERG, 2012).

O conhecimento existente é considerado como uma base para construir novos conhecimentos. Essa configuração integra especialistas de diferentes áreas de conhecimento em equipes de projeto *ad hoc* que operam suave e agilmente (MINTZBERG, 1993).

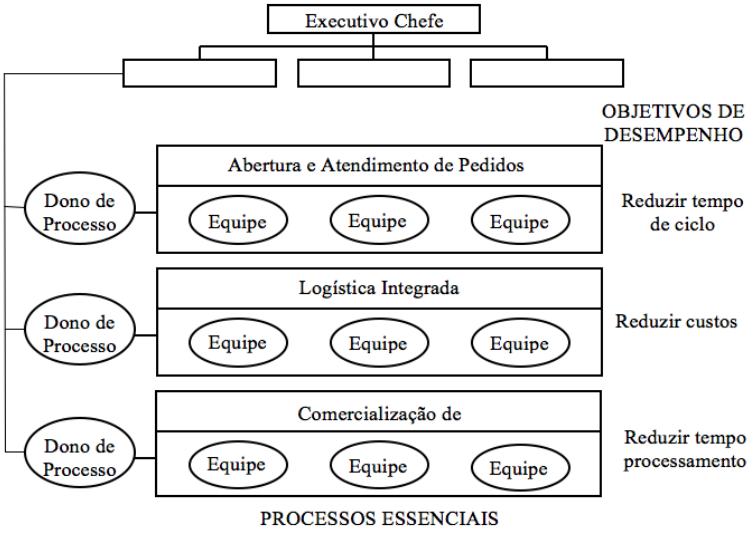

FIGURA 3 – Organização horizontal. Fonte: Ostroff e Smith (1992, adaptada por Santos *et al.*, 2010).

Esta configuração é tanto orgânica quanto descentralizada, como pode se observar na Figura 3. Assim, encontra grande espaço de trabalho. Essencialmente, a *Adhocracia* é a única configuração para os que acreditam em mais democracia com menos burocracia (MINTZBERG, 2012).

4. Imagens Organizacionais de Morgan

O uso de metáforas múltiplas para entender a organização e a administração provê uma capacidade de ver diferentes dimensões de uma situação, mostrando como diferentes qualidades da organização podem coexistir, apoiando, reforçando ou contradizendo uma à outra. A seguir, serão descritas cada uma delas.

A metáfora **Organizações como Máquinas** ilustra como o estilo mecanicista de pensamento marca o desenvolvimento da organização burocrática. Quando os administradores pensam nas organizações como máquinas, tendem a gerenciá-las e a planejá-las como máquinas compostas de partes interligadas, cada uma com uma função claramente definida no funcionamento do todo (MORGAN, 2011). Muitos de nós somos aprisionados em padrões de pensamento mecanicista. Ao nos tornarmos conscientes de como isto ocorre, podemos aprender a tirar proveito de seus pontos fortes e liberar nossa capacidade de organizar de maneiras diferentes (EVERSOLE, VENNEBERG e CROWDER, 2011).

A metáfora **Organizações como Organismos Vivos** ilustra os diferentes tipos de organização como pertencentes a diferentes espécies, sendo a organização burocrática apenas um deles. Vemos que diferentes espécies adaptam-se a diferentes ambientes. Somos levados a entender como as organizações nascem, crescem, se desenvolvem, declinam e morrem e como podem adaptar-se a novas circunstâncias. Também somos levados a considerar as relações entre espécies e os padrões evolutivos encontrados no ambiente mais amplo (MORGAN, 2011). Da mesma forma que com os organismos, é possível conceber as organizações como conjuntos de subsistemas em interação. Estes subsistemas podem ser definidos de diversas maneiras. Populações inteiras de organizações podem surgir e desaparecer juntamente com as transformações dos nichos e dos fluxos de recursos de que elas dependem e a entender que, como na natureza, a evolução do mundo corporativo reflete a "sobrevivência da adaptação", não apenas a sobrevivência do mais adaptado (DOBNI, 2008).

A metáfora **Organizações como Cérebros** chama a atenção para a importância do processamento da informação, aprendizado e inteligência e oferece uma estrutura de referência para a compreensão e a avaliação das modernas organizações nestes termos. Ela

oferece também um conjunto de princípios para a criação de organizações que aprendem (MORGAN, 2011). A aplicação das ideias associadas com a metáfora do cérebro exige tanto uma mudança de poder como uma mudança de mentalidade. Poucas pessoas contestarão a ideia da criação de uma organização capaz de aprender, evoluir e se adaptar conforme os desafios que encontra. Mas quando o ideal vem para a realidade, muitas forças de resistência podem começar a atuar (METTERS *et al.*, 2011).

Por fim, a metáfora **Organizações como Culturas** nos oferece mais uma forma de gerir e planejar organizações: reconhecendo os valores, ideias, crenças, normas, rituais e outros padrões de significados compartilhados que guiam a vida organizacional (MORGAN, 2011).

As organizações são mini sociedades que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura. Uma organização pode-se considerar como uma equipe muito unida ou uma família que acredita em trabalho conjunto. Outra pode estar imbuída da ideia de que "somos os melhores do ramo e pretendemos continuar sendo". Uma outra pode ser altamente fragmentada, dividida em grupos que veem o mundo de maneiras muito diferentes ou que têm diferentes aspirações quanto ao que sua empresa deveria ser. Esses padrões de crença ou significado compartilhado, fragmentados ou integrados e apoiados por várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva sobre a habilidade geral de uma organização em lidar com os desafios que tem que enfrentar (MORGAN, 2011).

O desafio de mudar é enorme porque a cultura corporativa não é um fenômeno simples. Ela não é algo que possa ser imposto, criado ou feito. É uma realidade viva, evolutiva e auto-organizada que pode ser modelada e remodelada, mas não de uma maneira absoluta. Assim, um entendimento amplo da natureza da metáfora pode dar importantes ideias para a abordagem desta tarefa (BÜRGI *et al.*, 2005).

5. Métodos da pesquisa

A Figura 4 a seguir esquematiza a forma pela qual se desenvolveram os métodos da pesquisa.

Primeiramente, é importante notar que as caixas de texto destacadas na cor cinza representam o constructo teórico já existente na literatura, conforme extensa revisão bibliográfica realizada. As caixas em branco, por sua vez, indicam novas compreensões que os pesquisadores deste artigo elaboraram por meio do desenvolvimento de questões de pesquisa que ampliam a concepção vigente da teoria e sintetizam o conhecimento.

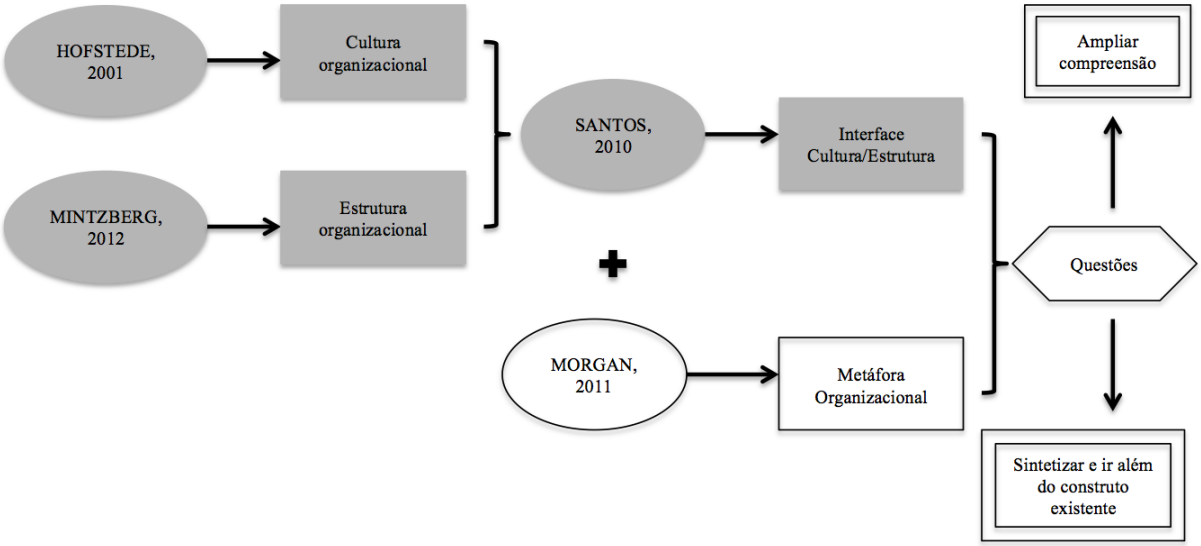

FIGURA 4 – Esquema representativo da metodologia da pesquisa. Fonte: Elaborada pelos autores.

Tanto a obra de Hofstede (2001) quanto a de Mintzberg (2012) são clássicas referências no que se refere à cultura e estrutura organizacionais, respectivamente. Entretanto, na literatura atual, pouco se fala da maneira pela qual se relacionam. Santos (2010) vem elucidar essa questão explicitando como a cultura permeia a estrutura a partir das teorias desenvolvidas pelos dois autores.

Novas possibilidades de estudo, portanto, foram abertas. Com esse intuito, as ideias de Morgan (2011) sobre a linguagem metafórica como instrumento interpretativo do contexto das organizações foram utilizadas de modo a aproximar os constructos referentes à estrutura e cultura e relacioná-los. Mais que isso, possibilitou estender a compreensão sobre o assunto por meio da elaboração de questões de pesquisa focadas a investigar como se dá esta interface.

Nesse sentido, as questões foram elaboradas da seguinte forma:

- Selecionaram-se ideias centrais das teorias de Hofstede (2001) e Mintzberg (2012);
- A partir do trabalho de Santos (2010), organizaram-se estas ideias de acordo com a interface cultura/estrutura nele explicitada;
- Buscou-se estabelecer correlações entre a seleção feita e as metáforas organizacionais propostas por Morgan (2011);
- Agrupando conjuntos referentes aos constructos acima citados, elaborou-se para cada um deles uma questão de pesquisa;

- Desta análise, construiu-se uma planilha Excel que mantém coesas teorias base e as questões delas originadas.

Esta metodologia foi criada com o objetivo de facilitar o entendimento dos resultados obtidos por aqueles que se utilizarão desta para expandir o constructo teórico existente.

6. Resultados

O caminho metodológico anteriormente descrito resultou na obtenção do Quadro 1. Na coluna da esquerda encontram-se os referenciais teóricos utilizados para a elaboração das questões de pesquisa localizadas na coluna da direita.

Referenciais Teóricos	Questões de Pesquisa
Tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas (MINTZBERG, 2012, p.186) - BUROCRACIA MECANIZADA	Como se organizam as tarefas operacionais da organização e qual sua relação com o modo de planejamento e tomada de decisão?
Administradores pensam nas organizações como máquinas, tendem a gerenciá-las e a planejá-las como máquinas compostas de partes interligadas, cada uma com uma função claramente definida no funcionamento do todo (MORGAN, 2011, p.27) - ORGANIZAÇÕES COMO MÁQUINAS	
Estruturas de decisão centralizada; maior concentração de autoridade (HOFSTEDE, 2001, apud SANTOS et al., 2010, p. 2-3) - ALTA DISTÂNCIA DO PODER	
Declarada descentralização da administração corporativa: cada divisão recebe poderes para tomar decisões relacionadas às suas operações (SANTOS, et al., p.8-9, 2010) - FORMA DIVISIONALIZADA	Qual o nível de centralização da administração corporativa e qual a importância dada ao controle hierárquico?
Destaque e preferência pelo papel do controle hierárquico Hofstede (2001, adaptado por Santos et al., 2010, p.4-5) - ALTA AVERSÃO À INCERTEZA	
Organizações como conjuntos de subsistemas em interação (MORGAN, 2011, p.63) - ORGANIZAÇÕES COMO ORGANISMOS VIVOS	
Especialização do trabalho é altamente horizontalizada, baseada em treinamento formal; tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização interna divididos em pequenas equipes de projeto, baseadas no mercado, que visam à execução de um trabalho específico (MINTZBERG, 2012, p.282) - ADHOCRACIA	Qual a facilidade de aprendizagem da organização, bem como sua capacidade de solucionar problemas pelo compartilhamento da informação?
Organização capaz de aprender, evoluir e se adaptar conforme os desafios que encontra (MORGAN, 2011, p.134) - ORGANIZAÇÕES COMO CÉREBROS	
Sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informação (HOFSTEDE, 2001, apud SANTOS et al., 2010, p. 2-3) - BAIXO INDIVIDUALISMO	
Estratégia se origina da alta administração (MINTZBERG, 1993, p.169) - BUROCRACIA MECANIZADA	Qual o grau de envolvimento da alta administração no planejamento estratégico?
Obsessão por controle, os movimentos programados, a hierarquização e produção em massa são exemplos de algumas de suas características (MORGAN, 2011, p.33) - ORGANIZAÇÕES COMO MÁQUINAS	
Alta administração envolvida principalmente na estratégia (HOFSTEDE, 2001, apud SANTOS et al., 2010, p. 2-3) - BAIXA AVERSÃO À INCERTEZA	
A distribuição e duplicação das funções operacionais minimizam as interdependências entre as divisões, a fim de que cada uma possa operar como uma entidade praticamente autônoma, livre da necessidade de se coordenar com as outras divisões (MINTZBERG, 1993, p.215-252) - FORMA DIVISIONALIZADA	Qual o grau de autonomia dos setores da organização, de que maneira se relacionam e com qual frequência se comunicam?
Gestão é gestão de indivíduos (HOFSTEDE, 2001, apud SANTOS et al., 2010, p. 2-3) - ALTO INDIVIDUALISMO	
As organizações são mini sociedades que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura (MORGAN, 2011, p.148) - ORGANIZAÇÕES COMO CULTURAS	
O controle do processo de formulação de estratégias não é claramente posicionado na Adhocracia, nem na alta administração nem em nenhum outro lugar. Estratégia nessa estrutura não é tanto formulada conscientemente pelos indivíduos, mas é formada implicitamente pelas decisões que eles tomam, cada um a seu tempo (SANTOS, et al., p.9, 2010) - ADHOCRACIA	Como se dá o compartilhamento de informações, o aprendizado, o fluxo de conhecimento e a formulação estratégica na organização? Ocorre de forma individual ou coletiva?
Gestão é gestão de grupos (HOFSTEDE, 2001, apud SANTOS et al., 2010, p. 2-3) - BAIXO INDIVIDUALISMO	
A informação, o conhecimento e o aprendizado são recursos-chaves (MORGAN, 2011, p.90) - ORGANIZAÇÕES COMO CÉREBROS	

Gerentes são heróis da cultura (HOFSTEDE, 2001, apud SANTOS et al., 2010, p. 2-3) - ALTA MASCULINIDADE	Qual o grau de influência dos padrões de crença e das concepções da organização sobre seu modo de encarar os desafios?
Padrões de crença ou significado compartilhado, fragmentados ou integrados e apoiados por várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva sobre a habilidade geral de uma organização em lidar com os desafios que tem que enfrentar (MORGAN, 2011, p.148) - ORGANIZAÇÕES COMO CULTURAS	
Processos de trabalho são altamente padronizados (SANTOS, et al., p.7, 2010) - BUROCRACIA MECANIZADA	Qual o grau de padronização e de dependência das regras na organização?
Inovadores sentem-se dependentes das regras (HOFSTEDE, 2001, apud SANTOS et al., 2010, p. 2-3) - BAIXA AVERSÃO À INCERTEZA	
Divisões são criadas de acordo com o mercado que servem e, então, é atribuído a elas o controle das funções operacionais necessárias para servir esses mercados (MINTZBERG, 1993, p.215-252) - FORMA DIVISIONALIZADA	De que forma se organiza e controla as funções operacionais necessárias para servir os mercados?
Cada componente estrutural da organização é visto somente como mais uma pequena peça ou componente, parte do grande todo (MORGAN, 2011, p.27) - ORGANIZAÇÕES COMO MÁQUINAS	
Estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento (MINTZBERG, 2012, p.282) - ADHOCRACIA	Qual o grau de formalização do comportamento e qual sua influência (positiva ou negativa) na facilidade da organização em solucionar problemas?
Da mesma forma que com os organismos, é possível conceber as organizações como conjuntos de subsistemas em interação (MORGAN, 2011, p.63) - ORGANIZAÇÕES COMO ORGANISMOS VIVOS	

QUADRO 1 – Questões de pesquisa e correspondentes referenciais teóricos. Fonte: elaborado pelos autores.

7. Considerações Finais

As teorias tanto de cultura como de configurações organizacionais são possuidoras de rica bibliografia. Entretanto, a interface entre elas ainda é pouco explorada. Nesse sentido, a linguagem metafórica foi de grande importância para a compreensão de como se relacionam. A metáfora mostrou-se extremamente versátil em prover diversas interpretações e conjunturas envolvendo ambos os constructos.

As questões de pesquisa elaboradas podem nortear trabalhos futuros de natureza prática sobre incompatibilidades entre cultura e estrutura organizacional devido à sua coerência com os constructos referentes às duas áreas e também à coesão permitida pela utilização da linguagem metafórica. Assim, possuem relevância e aplicabilidade em diversas áreas da Engenharia de Produção, como por exemplo, na análise da interface entre os sistemas de planejamento e controle da produção, no processo de planejamento estratégico a partir do conhecimento prévio da interação entre as características culturais e estruturais predominantes na organização e na gestão de recursos humanos como vantagem competitiva.

As questões desenvolvidas possuem, portanto, potencial tanto de sintetizar e ir além da teoria existente, como de ampliar a compreensão de como se dá a interface entre cultura e estrutura nas organizações. Dessa forma, têm muito a contribuir para a condução de pesquisas, pois se associam intimamente ao cotidiano das organizações como um todo. A partir dos questionamentos apresentados, podem auxiliar o entendimento de como a cultura organizacional permeia as mais diversas configurações existentes: uma empresa manufatureira, a divisão de uma grande multinacional, uma universidade, um hospital, uma

startup de alta tecnologia, etc.

As questões se valem de uma originalidade intrínseca e assim devem ser utilizadas como objeto de estudo de futuras pesquisas relacionadas a cada um desses e de outros casos, também voltados à compreensão, ainda jovem, do todo organizacional: estrutura e cultura em uníssono.

Referências

BÜRGI, P. T.; JACOBS, C. D.; ROOS, J. From metaphor to practice in the crafting of strategy. *Journal of Management Inquiry*, v. 14, n. 1, 2005.

DAUBER, D.; FINK, G.; YOLLES, M. A configuration model of organizational culture. *SAGE Open*, v. 2, n. 1, 2012.

DOBNI, C. B. The DNA of innovation. *Journal of Business Strategy*, v. 29, n. 2, 2008.

EVERSOLE, B.A.W.; VENNEBERG, D. L.; CROWDER, C. L. Creating a Flexible Oraganizational Culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human resources*, 2013.

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

HOFSTEDE, G. What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, n. 7, p. 811-813, 2003.

KIRKMAN, B. L.; LOWE, K. B.; GIBSON, C. B. A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, v. 37, n. 3, 2006.

METTERS, R.; ZHAO, X.; BENDOLY, E.; JIANG, B. e YOUNG, S. The way that can be told of is not an unvarying way: cultural impacts on operations management in Asia. *Journal of Operations Management*, v.28, n.3, p.177-185, 2010.

MINTZBERG, H. *Structures in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2ª ed, 2012.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, F. C. A.; BORIN, J. P. F.; BECK, S.; NYHUIS, P.; LÖDDING, H. *Relações entre dimensões culturais de Hofstede e configurações organizacionais de Mintzberg*. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 17, 2010, Bauru. Anais... Bauru, UNESP, 2010. p.1-15.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.