

FACCAMP – FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA

**CULTURA ORGANIZACIONAL NA REGIÃO DE JUNDIAÍ:
uma comparação entre micros, pequenas e grandes
empresas**

RAFAEL HERMAN MAURO

Campo Limpo Paulista

2015

FACCAMP – FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA

**CULTURA ORGANIZACIONAL NA REGIÃO DE JUNDIAÍ:
uma comparação entre micros, pequenas e grandes
empresas**

RAFAEL HERMAN MAURO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faccamp – Faculdade Campo Limpo Paulista para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Profº. Drº. MARCO ANTONIO CONEJERO

Campo Limpo Paulista

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil.

Mauro, Rafael Herman

Cultura organizacional na região de Jundiaí: uma comparação entre micros, pequenas e grandes empresas / Rafael Herman Mauro. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2015.

Orientador: Prof^o. Dr. Marco Antonio Conejero
Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Cultura organizacional. 2. Micro e pequenas empresas (MPE).
3. Tipos de cultura. I. Conejero, Marco Antonio. II. Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.406

PÁGINA DE APROVAÇÃO

FACULDADE DE CAMPO LIMPO PAULISTA

FACCAMP

CULTURA ORGANIZACIONAL NA REGIÃO DE JUNDIAÍ: uma comparação entre micros, pequenas e grandes empresas

Rafael Herman Mauro

Campo Limpo Paulista/São Paulo

Banca de Defesa

Prof. Drº. Marco Antonio Conejero (Orientador)

Prof. Dra. Eliane Pires Bianchi / Convidado Interno

Prof. Dra. Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar / Convidado Externo

AGRADECIMENTOS

A DEUS, primeiramente, por ter me dado força no transcorrer desse curso de mestrado, em meio as dificuldades.

Aos meus pais, pelo amor e dedicação e por terem me proporcionado essa oportunidade de um futuro promissor, principalmente minha mãe, que fez dela todos os esforços possíveis para dar continuidade a essa jornada.

A minha esposa Fabiana Bressaglia, que sempre me apoio e compreendeu meus momentos de isolamento, por estar junto comigo e por sempre acreditar que VAI DAR TUDO CERTO.

Aos meus colegas de mestrado Andre Lourenço, Clayton George, Francisco Carlos Nascimento, Davi de França Berne, Norberto Savioli Junior e Peter Jandl Junior.

Ao Prof. Dr. Roberto Coda que proporcionou o conhecimento necessário para a elaboração deste trabalho, sendo de grande importância para esta realização.

A meu orientador professor Dr. Marco Antonio Conejero, que com paciência, dedicação, atenção e muita sabedoria me conduziu na concretização desse trabalho.

A todos muito obrigado.

DEDICATÓRIA

Dedico essa dissertação à minha família que me apoiou e esteve ao meu lado em todos os momentos, mesmo os mais difíceis e trabalhosos. Dedico à minha esposa Fabiana Bressaglia, à minha avó Odette Pirana Mauro e à minha mãe Elenir Antonia Mauro pelo amor incondicional.

Resumo

Atitudes e comportamentos dos profissionais no ambiente empresarial estão fortemente associados com a cultura organizacional. O estudo se destaca pela consideração de que a cultura organizacional determina o estilo de gestão e o próprio comportamento dos profissionais. Reconhecer sua influência e perceber sua imposição social contribui para a melhoria do desempenho empresarial. As características culturais merecem destaque por distinguir as empresas da mesma maneira que os seres humanos apresentam diferenças que podem ser percebidas por suas características individuais, sua personalidade. Neste trabalho pretendeu-se identificar quais dimensões culturais são percebidas como mais relevantes para gestores e empregados de micros, pequenas e grandes empresas, de modo a propor um alinhamento entre essas percepções e resultados organizacionais, de modo a contribuir para alavancar a competitividade dessas empresas na região de Jundiaí. Adicionalmente o trabalho buscou identificar os valores organizacionais predominantes nas empresas pesquisadas; identificar a cultura organizacional atual e a ideal para essas empresas na visão de empregados e de gestores, bem como indicar ações a serem implantadas pelas empresas para a melhoria do processo de gestão cultural. Foi aplicado um questionário de diagnóstico cultural denominado *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*, validado no Brasil e no exterior para 200 participantes do estudo. Os resultados obtidos indicaram que na percepção dos colaboradores das micros e pequenas empresas (MPE's) a cultura organizacional atual é do tipo Clã – foco na colaboração e Mercado - foco na competição -, enquanto que os de grandes empresas consideram que a cultura seja do tipo Mercado e Hierarquia - foco no controle. Os gestores de MPE's consideram que atualmente os tipos culturais são Clã e Hierarquia e para aqueles de grandes empresas a posição se inverte. Já quanto ao tipo de cultura organizacional ideal, os colaboradores das MPE's valorizam os tipos Clã e Hierarquia, mesmo posicionamento dos colaboradores de grandes empresas. Os gestores de MPE's idealizam os tipos Hierarquia e Clã, posicionamento que se inverte para os de grandes empresas. O tipo cultural Inovação não apareceu como significativo tanto nas opiniões de colaboradores e de gestores em ambos os tipos de empresas. São feitas recomendações no sentido de realização de outros estudos que busquem avaliar o efeito da idade e do sexo dos respondentes sobre as percepções culturais e sobre o papel mediador da Cultura Organizacional junto a outras variáveis independentes ligadas ao sucesso organizacional.

Palavras-Chave: Cultura organizacional, Micros e Pequenas Empresas (MPE's), Tipologia Cultural.

Abstract

Attitudes and behaviors in organizations are strongly associated with organizational culture. The study considers that this construct determines the style of management and also the actual behavior of professionals. Recognizing its influence and considering its social character may contribute to the improvement of business performance. Cultural traits stress differences between organizations in the same way that human beings are different due to their individual characteristics, their personalities. In this study we sought to identify which cultural dimensions are perceived as more relevant to managers and employees of micro, small and large companies, in order to propose an alignment between these perceptions and organizational results as a way to contribute to increase the capacity of these enterprises to face competition in Jundiaí and surroundings. Additionally the study identified the organizational values prevailing in the surveyed companies, as well as the current and ideal organizational culture type for those companies in the views of employees and managers in order to find out actions to be implemented by such companies to improve their cultural management process. We applied a cultural diagnostic questionnaire called Organization Culture Assessment Instrument (OCAI), validated in Brazil and abroad to 200 study participants. The results indicated that the perception of the employees of micro and small enterprises (MPE's) the current organizational culture is the Clan and Market types - focus on collaboration and on competition - while those performing in large companies consider that culture is of the Market and Hierarchy (focus on control) types. The MPE's managers consider that currently the cultural types are Clan and Hierarchy and for those of large companies the position is reversed. As for the ideal type of organizational culture, employees of MPE's value types Clan and Hierarchy such as their colleagues of large companies. The MPE's managers idealize the cultural types Hierarchy and Clan, positioning reversed when large companies are considered. The Innovation cultural type (focus on change) did not appear as significant accordingly to both opinions of employees and managers and also for both types of companies. Recommendations are made in order to carry out further studies that seek to evaluate the effect of age and gender of respondents on cultural perceptions and the mediating role of organizational culture along with other independent variables related to organizational success.

Keywords: Organizational culture, Micro and Small Enterprises (MSE's), Cultural Typology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Figura 1 - Níveis de cultura e suas interações	12
Figura 2 - Modelo de valores competitivos	30
Figura 3 – Fluxograma da Pesquisa	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das MPEs	42
Quadro 2 - Definições para as MPEs segundo o faturamento bruto anual	43
Quadro 3 - Valores culturais avaliados pelo OCAI	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de MPE´s por cidade pesquisada	52
Gráfico 2 – Quantidade de grandes empresas por cidade pesquisada	53
Gráfico 3 – Sexo dos colaboradores – MPE´s	54
Gráfico 4 – Sexo dos colaboradores – grandes empresas	55
Gráfico 5 – Sexo dos gestores – MPE´s	55
Gráfico 6: Sexo dos gestores – grandes empresas	56
Gráfico 7: Faixa etária colaboradores – MPE´s	56
Gráfico 8: Faixa etária colaboradores – grandes empresas	57
Gráfico 9 – Faixa etária gestores – MPE´s	58
Gráfico 10 – Faixa etária gestores – grandes empresas	58
Gráfico 11 – Visão colaboradores das MPE´s sobre a cultura atual	59
Gráfico 12 – Visão colaboradores das MPE´s sobre a cultura ideal	60
Gráfico 13 – Visão colaboradores Grandes Empresas sobre a cultura atual	61
Gráfico 14 – Visão colaboradores Grandes Empresas sobre a cultura ideal	62
Gráfico 15 – Visão dos gerentes de MPE´s sobre a cultura atual	63
Gráfico 16 – Visão dos gerentes de MPE´s sobre a cultura ideal	63
Gráfico 17 – Visão dos gerentes de grandes empresas sobre a cultura atual	64
Gráfico 18 – Visão dos gerentes de grandes empresas sobre a cultura ideal	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1. Conceituando Cultura Organizacional	7
2.2. Fatores que influenciam a Cultura Organizacional	18
2.3. O Estudo da Cultura Organizacional	23
2.4 O Modelo de Valores Competitivos	28
2.5. Estudos sobre Cultura Organizacional em Micro e Pequenas Empresas	33
3. CONCEITUAÇÃO DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS	40
3.1. Definições para Pequenas e Médias Empresas	41
3.2 Tipologia das Micros e Pequenas Empresas.....	43
4. METODOLOGIA	45
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	52
6. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	69
REFERÊNCIAS	75
Anexos.....	80

1. INTRODUÇÃO

A maioria das pessoas, até mesmo de forma intuitiva, entende que a cultura da empresa tem impacto em como as pessoas se sentem e reagem no seu dia-a-dia. A cultura da organização visa oferecer aos seus membros uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar e um modo de apreensão do mundo que orienta a conduta de seus diversos atores. A cultura está vinculada à existência de um grupo social, que compartilha os mesmos valores e padrões de comportamento profissional, durante considerável período de tempo, criando e desenvolvendo formas de perceber, pensar e agir que tenham dado certo a ponto de serem institucionalizadas por seus diferentes membros (BARICHELLO, POZZOBON e RIBEIRO, 2003).

A Cultura Organizacional possibilita às pessoas que convivem no ambiente profissional compreender a forma como a própria organização funciona. A compreensão e a análise da cultura organizacional permitem que se desenvolvam estratégias para manter a coesão dos componentes de uma organização; por outro lado, fomentam a continuidade e a consistência nas organizações mediante a adesão dos seus membros a uma série de valores consensuais (BARICHELLO, POZZOBON e RIBEIRO, 2003).

Frequentemente, os elementos culturais fornecem uma interpretação ou uma mensagem para os membros da organização a respeito do que se considera importante e válido. O estilo de linguagem, as mensagens e comportamentos são aceitos com maior facilidade e espera-se que esses conteúdos sejam reproduzidos entre os demais membros ou aos novos contratados da organização (CALUX, 2005).

A cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, influenciando em relação aos mais variados aspectos, desde o comportamento dos funcionários e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional (SCHULZ, 2001; SORENSEN, 2002).

Para uma contribuição efetiva da cultura organizacional, o pré-requisito é que o gestor se preocupe em criar, manter ou mudar tipos ou traços particulares da cultura. Nesse sentido, as habilidades do líder são essenciais para definir a natureza, a direção e o impacto dessa gestão cultural. Da mesma forma entende-se que o gestor em seu pensamento, sentimento e respostas; também sofre interferência da cultura organizacional. Assim, a habilidade para entender e trabalhar em uma cultura é pré-requisito para uma liderança eficaz (BARRETO et al, 2013; SCHEIN, 2009; BASS E AVOLIO, 1993; OGBONNA e HARRIS, 2000).

O estudo baseia-se na premissa de que a cultura organizacional determina o estilo de gestão e o próprio comportamento dos profissionais dentro de uma organização. As características da cultura organizacional das empresas também merecem destaque por distinguir as empresas da mesma maneira que os seres humanos apresentam diferenças que podem ser percebidas por suas características individuais, sua personalidade. A cultura organizacional apresenta-se como a personalidade da empresa. Não há empresa, de qualquer segmento ou porte, que não tenha personalidade própria, que não apresente características que a identifique em um contexto maior (BARICHELO, POZZOBON e RIBEIRO, 2003).

A cultura organizacional tem sido colocada como aspecto da análise organizacional, capaz de oferecer parâmetros úteis para uma melhor compreensão do comportamento da organização. Cameron e Quinn (2011) desenvolveram ao longo de suas experiências em organizações, um modelo teórico denominado *Competing*

Values Framework (CVF), por meio do qual foi criada uma ferramenta denominada OCAI – *Organization Culture Assessment Instrument* que permite classificar e identificar características reais e ideais da cultura de uma organização. O CVF e o OCAI juntos vêm sendo aplicados em vários tipos de organização dos mais diversos segmentos, para se obter um diagnóstico sobre quão fortemente são percebidos os valores pelos membros de uma organização e com quais tipos de cultura se identificam dentro da classificação adotada pelos autores do modelo.

Cameron e Quinn (2011) reconhecem que a cultura organizacional é um diferencial para as organizações, pois a força da cultura está na habilidade de fazer com que as pessoas continuem juntas, de forma a superar a fragmentação e a ambiguidade características do ambiente externo, conduzindo a empresa na direção do sucesso. A cultura é tratada por estes autores como uma possível vantagem competitiva das organizações na medida em que representa um conjunto de percepções, memórias, valores, atitudes e pressuposições geradas por consenso e, portanto, comuns, além de integradas.

Problema de pesquisa

O problema de pesquisa do presente estudo é representado pela seguinte questão: Quais são as principais características da Cultura Organizacional de micros, pequenas e grandes empresas da região de Jundiaí?

Objetivos

A ideia básica do trabalho é classificar a cultura organizacional das empresas alvo do estudo, utilizando uma tipologia amplamente aplicada, bem como identificar diferenças entre as percepções de funcionários e de gestores sobre as dimensões e valores culturais pesquisados.

De modo específico, os objetivos do presente estudo são:

Objetivo 1 – Identificar qual a visão dos gestores e dos funcionários das micro, pequenas e grandes empresas da cidade de Jundiaí e região pesquisada sobre os tipos de cultura organizacional atual e ideal dessas empresas.

Objetivo 2 – Identificar os principais valores e crenças organizacionais predominantes e ideais nas empresas analisadas, buscando-se diferenças em função do porte da empresa e do tipo de funcionário pesquisado (gestor e colaborador).

Objetivo 3 – Identificar os principais aspectos que precisam ser implementados para efetuar mudanças culturais que permitam alinhar a cultura organizacional das empresas pesquisadas ao desejo de colaboradores e gestores, colaborando, assim, para a melhoria dos atuais processos de gestão de pessoas e da própria organização.

Justificativa

A pesquisa pretende contribuir para a ampliação do conhecimento no que tange aos aspectos relacionados à cultura organizacional e à percepção de valores organizacionais presentes e desejáveis para micro, pequenas e grandes empresas, de forma a permitir que a Cultura Organizacional possa, em algum grau, auxiliar na melhoria da competitividade e sobrevivência dessas empresas.

A cultura organizacional influencia o comportamento das pessoas que fazem parte de uma organização e é por essa razão que se busca um alinhamento entre aquilo que a cultura é e aquilo que as pessoas esperam que ela seja; desse modo, o papel da cultura organizacional será positivo, uma vez que as crenças, regras de conduta, ética, princípios e políticas de gestão implantadas fornecerão suporte e direcionamento para que os comportamentos das pessoas sejam capazes de fazer

com que os objetivos organizacionais sejam atingidos e a sobrevivência da empresa garantida. Assim, qualquer empresa, seja qual for seu tamanho, tem sua cultura, e ainda que ela não seja clara, é a partir desta cultura que os colaboradores são orientados para a realização de suas tarefas.

A cultura organizacional também pode ajudar a resolver conflitos internos ou problemas de adaptação ao ambiente externo, caso contemple valores que fomentem a gestão efetiva do capital humano e sua valorização, mostrando a todos quais são os valores, as visões e crenças seguidas pela organização.

Por outro lado, se a cultura organizacional, não estiver clara, e contiver elementos que impossibilitem o crescimento dos colaboradores e da empresa, esta será um obstáculo a mais para o desenvolvimento sistêmico, devendo ser modificada, apesar deste tipo de mudança demandar frequentemente tempo e recursos consideráveis.

Justifica-se uma comparação entre grandes e micro e pequenas empresas por contemplar um segmento significativo para o desenvolvimento do país, que embora assistido no aspecto legal e no discurso da maioria dos governos, é independente quando se trata de aspectos técnicos, principalmente no campo da gestão. Além disso, são ainda escassos estudos de natureza cultural junto a micro e pequenas empresas e um maior conhecimento sobre as culturas atuais deste tipo de organização pode auxiliar para orientar o crescimento, ou então aumentar as chances de sobrevivência das mesmas.

No Brasil, as micros e pequenas empresas vem alcançando uma participação cada vez maior na economia, totalizando 86% do total de empresas do país de acordo com o IBGE e vêm destacando-se como geradores de ocupação e renda no país, contribuindo de forma crescente para o aumento do produto interno bruto – PIB anual (SEBRAE, 2013).

O Estado de São Paulo tem a liderança em empregos no setor das micros e pequenas empresas, visto que emprega mais do que a soma das regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte e aparece como o principal estado empregador do país, de acordo com o IBGE. A região Sudeste concentra 51,3% das empresas do país. Dessas, 58,6% localizam-se no estado de São Paulo. A região Sul conta com 23,4% das empresas. A região Nordeste possui 15,1%, o Centro-Oeste, 7,0% e a Norte 3,3% (SEBRAE, 2013).

Como parte substantiva da comunidade empresarial, as micros e pequenas empresas contribuem para o bem-estar econômico e social, produzindo uma parte significativa do total de bens e serviços; assim, sua contribuição econômica em geral, é similar àquela das grandes empresas, além de oferecerem contribuições na medida em que oportunizam novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, além de auxiliar as grandes empresas e produzirem bens e serviços com eficiência (CAMERON e QUINN, 2011).

O estudo da cultura organizacional permitirá que a organização identifique áreas temáticas em relações sociais, definindo modelos de atitudes e alinhamento estratégico para melhoria de sua sobrevivência e competitividade e, também, no sentido de avaliar a interferência das subjetividades nessas relações, uma vez que os estudos de cultura organizacional permitem às organizações realizarem ações orientadas para atingir seus objetivos (BARICHELLO, POZZOBON e RIBEIRO, 2003).

A presente pesquisa tem também relevância para as micros e pequenas empresas de Jundiaí e região, pois a cultura de uma empresa é sempre dinâmica e se renova cada vez que o seu sistema dá lugar a novos valores, crenças e significados; o conhecimento dos valores presentes na organização, o entendimento dos seus

grupos sociais auxiliam as empresas a tomar ações preventivas e eficazes no sentido de diminuir a distância entre o que existe hoje e o que deve existir para que se tenha êxito, para que sejam criadas condições favoráveis que permitam às micros e pequenas empresas apresentarem maior competitividade.

Dessa forma, o presente estudo se diferencia dos anteriores não somente por adotar o ponto de vista dos funcionários e os gestores, mas por ser o primeiro a identificar os tipos de cultura organizacionais existentes nas micros e pequenas empresas de Jundiaí e região.

Estrutura do trabalho

Para melhor compreensão o trabalho está dividido nas seguintes partes: a primeira foi destinada à introdução; a segunda traz o referencial teórico que se inicia com a conceituação da cultura organizacional, para, a seguir, tratar dos fatores que a influenciam e da apresentação do modelo de valores competitivos que dá sustentação teórica ao trabalho. A próxima parte explica a metodologia utilizada no estudo para, em seguida, nas partes finais apresentar os resultados da pesquisa de campo, bem como as considerações e recomendações para melhoria da gestão cultural e para a realização de estudos futuros sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceituando Cultura Organizacional

A conceituação de Cultura Organizacional auxilia a ampliar o conhecimento sobre o contexto das organizações, suas diversidades, suas semelhanças e como esta pode impactar nos processos de fusão e de desenvolvimento das empresas. Segundo

Alvesson (2002), a cultura organizacional é um dos mais importantes temas na pesquisa acadêmica e nas práticas gerenciais, uma vez que as dimensões culturais ocupam lugar central na vida das organizações.

Por sua vez, Schein (2009) afirmou que a cultura organizacional e seus elementos relacionam-se com a própria sobrevivência de uma empresa. Contudo a cultura organizacional somente assume essa importância na medida em que faz sentido para os funcionários de uma organização, ela só existe para os indivíduos que pertencem à organização, de modo que os funcionários têm uma função essencial no processo cultural. Eles são atores sociais que constroem a cultura organizacional através de suas interações e de seu compartilhamento.

O primeiro aspecto a ser tratado no referencial teórico consiste no entendimento do conceito de cultura. Neste sentido, será apresentado o conceito de cultura na ótica de três vertentes do conhecimento: a Antropologia, a Sociologia e a Psicoantropologia (SCHEIN, 2009).

Segundo Silva (2005), a palavra cultura, de modo geral, tem sua origem na antropologia onde é vista como um complexo informacional que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes, e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade.

Quando se estuda o mesmo fenômeno no contexto das organizações, a cultura é conhecida como cultura corporativa ou cultura organizacional, e guarda as mesmas complexidades e amplitudes do seu significado no contexto mais amplo (sociedade).

Schein (2009) define cultura como: “[...] a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros.” Nesse contexto, “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um

indivíduo”, considerando que, para o autor, grupo é “[...] qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada” (SCHEIN, 2009).

A definição mais evoluída proposta por Schein (2009) considera que cultura organizacional é: “[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Deixa claro ainda que esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado a novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas e contexto organizacional.

As organizações desenvolvem ao longo de sua trajetória particularidades, seja em seu modelo de gestão, no seu modelo de negócios ou no relacionamento com funcionários e clientes. Esse conjunto de idiosincrasias é a base da cultura organizacional.

Ao discorrer sobre as culturas organizacionais, Morgan (2002) afirma que tanto organizações quanto culturas tem a mesma natureza: ambas correspondem a “[...] diferentes grupos de pessoas com diferentes modos de vida”. Portanto, ao definir as organizações como “[...] realidades socialmente construídas que estão tanto nas mentes dos membros quanto nas estruturas, regras e relações concretas”, esse autor considera que as organizações são metáforas do conceito de cultura.

A despeito da grande variabilidade de traços culturais, o desempenho corporativo “[...] não depende da cultura isolada, mas do relacionamento da cultura com o ambiente em que ela existe” (SCHEIN, 2009).

Ainda segundo Schein (2009) a cultura de uma organização pode ser apreendida em três níveis:

- (a) **Artefatos:** representados pelos elementos mais evidentes, tais como a arquitetura e layout das instalações, vestimentas, linguagem, rituais, estilos de comunicação, entre outros;
- (b) **Crenças e valores assumidos:** são valores e crenças que se formam ao longo do tempo na medida em que ações tomadas em conjunto mostram-se adequadas para lidar com certos problemas. Esses valores e crenças compartilhados pelo grupo irão sustentar as ações de seus membros, justificando assim a presença dos artefatos visíveis;
- (c) **Suposições fundamentais básicas:** são as razões por trás dos valores compartilhados e abrangem o inconsciente e crenças. A essência da cultura de uma organização está nessas premissas básicas; compreendê-las torna mais fácil decodificar os outros dois níveis. O conjunto formado por essas suposições constitui um paradigma cultural, que rege o sistema como uma espécie de DNA (SCHEIN, 2009).

Na mesma linha, Hofstede et al (1990) propuseram um modelo que apresenta os níveis pelos quais a cultura de uma organização se manifesta: valores, rituais, heróis e símbolos. Morgan (2002) sugere que os artefatos têm a capacidade de transmitir ideias sobre a cultura de uma organização. Ao mesmo tempo, o autor alerta que ao se atribuir importância demasiada aos aspectos visíveis da cultura de uma organização, pode-se deixar de considerar aspectos mais complexos de serem decodificados, mas não menos importantes. O autor é categórico quando afirma que o que realmente merece atenção são as “[...] estruturas mais profundas e fundamentais que sustentam esses aspectos visíveis” (MORGAN, 2002, p. 175), corroborando assim a ideia de Schein (2009) de que o nível das suposições fundamentais básicas é o pilar que sustenta a cultura de uma organização.

A cultura organizacional se reflete diretamente no comportamento das pessoas dentro das organizações. Para Luz (2003), a cultura de uma empresa acaba reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado.

Marras (2005), no mesmo sentido, afirmou:

O homem constrói seu próprio perfil cultural a partir do instante em que está inserido num grupo social e passa a interagir com o meio que circunda. Pela práxis, assimila pressupostos, assumindo-os com os valores verdadeiros para dirigir sua conduta.

A cultura organizacional traz em sua abordagem a criação de uma identidade organizacional, facilita o compromisso coletivo, promove a estabilidade organizacional e molda o comportamento ao ajudar os membros, dando sentido a seus ambientes. Assim sendo, sua função é coordenar o trabalho e fazer com que o comportamento seja reforçado dentro das organizações (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003).

A cultura é conhecida por todos os membros da organização através do relato de sua história, pela prática de suas normas e de seus símbolos. O líder tem participação ativa na manutenção ou na mudança da cultura junto com seus liderados; assim, a cultura não permanece estática, sendo disseminada e vivenciada por todos (BERGAMINI, 2006).

Para Schein (2009), a cultura na organização é variável motivacional para as ações dos gestores, na consecução das missões de suas áreas. É então, o conjunto de crenças, princípios e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sejam estes entendidos como símbolos com significados (visão antropológica), formadores da identidade individual e grupal (visão sociológica) ou apreendidos de forma cognitiva e exteriorizados em maior ou menor grau pelo eu individual (visão psicoantropológica).

A cultura, de certa forma, significa que rituais, clima, valores e comportamentos se aliam em um todo coerente. Essa integração é a essência do que pode ser designado como cultura (SCHEIN, 2009).

As pressuposições básicas representam o centro da cultura organizacional e por isso o autor sugere que elas definem o modo correto com que as pessoas devem agir pensar e sentir, são compartilhadas, aprendidas e ensinadas aos novos membros da organização. Elas criam raízes profundas na cultura, representando percepções, pensamentos, crenças e sentimentos inconscientes, e, portanto, são mais intangíveis que os demais elementos.

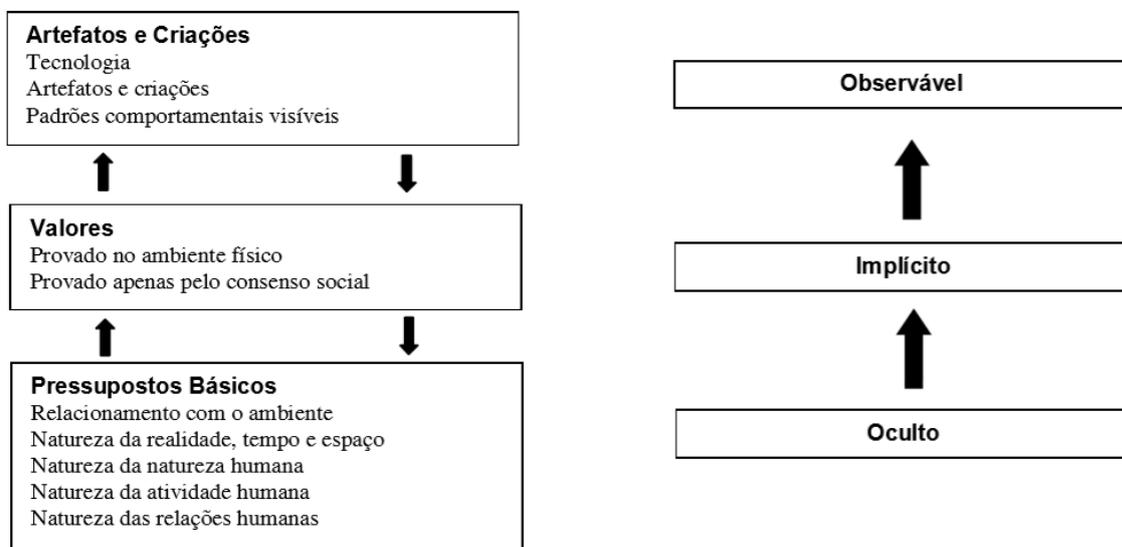


Figura 1 - Níveis de cultura e suas interações
Fonte: Schein (2009)

A figura 1 demonstra as três camadas que, conforme esclarece Schein (2009), na camada dos símbolos, a cultura é vista e sentida de maneira mais clara, mas não se sabe por que as pessoas apresentam determinados comportamentos em algumas situações e porque a organização é assim, sem que se apresente uma reflexão mais profunda sobre os Pressupostos Básicos.

A camada símbolo ou artefato é a parte visível de uma cultura, como arquitetura do ambiente físico, linguagem, utilização de tecnologias e produtos, maneiras de vestir, formas de comunicação, manifestações emocionais, narrativas do cotidiano da organização, relacionam de forma visível aos valores da organização. Clima, processos estruturais de rotina, gráficos, diagramas e descrições formais também constituem artefatos consideráveis para uma análise cultural. O observador de uma cultura não deve tomar como base os artefatos para análise da empresa, pois estaria demonstrando, na verdade, suas próprias reações e pressupostos em relação a eles, posto que são facilmente observáveis, mas difíceis de serem decifrados ou de extrair significados (SCHEIN, 2009).

Os valores podem se transformar em pressupostos básicos a partir do momento em que são aprendidos e socialmente validados pelo grupo. Eles gradativamente se tornam inquestionáveis, o que acontece através de uma transformação cognitiva. Segundo Schein (2009), os valores, no nível consciente, servirão de base para a maior parte do comportamento observado.

Na camada Valores, começa-se a perceber e refletir de forma mais aprofundada, possibilitando orientar o comportamento dos atores. Essa profundidade pode ou não apresentar coerência com os valores e princípios formalmente estabelecidos pela organização. Nesse caso é possível observar a necessidade de se identificar e avaliar a cultura no nível dos pressupostos básicos.

Crenças e valores assumidos são pressupostos que tem origem em um determinado membro que, em certo momento ou situação foi inserido e, a partir do julgamento dos demais participantes do grupo frente aos resultados, passou a ser incorporado ou excluído. Quando essas crenças e valores são testados empiricamente pela

experiência e continuam a funcionar de forma confiável para a solução de problemas do grupo, estes se transformam em pressupostos básicos (SCHEIN, 2009).

E, na última camada, a dos Pressupostos Básicos o que se nota é a história da empresa para verificar quais foram os valores, crenças e certezas dos fundadores e líderes que fizeram da empresa um sucesso. Na medida em que eles têm sucesso criando produtos e serviços que são bem aceitos no mercado, diversas vezes, fazendo uso de algumas soluções, essas crenças e valores acabam sendo disseminadas e tidas como certas, se tornando certezas tácitas sobre a natureza do mundo e sobre como sair-se bem nele, através de um processo de aprendizado em grupo.

Já os artefatos representam aspectos físicos e tangíveis da organização como a arquitetura do ambiente, linguagem, estilo de vestir, mitos, histórias, rituais e cerimônias. Schein (2009) considera que esse elemento cultural é de fácil observação, mas não é suficiente para decodificar uma cultura, pois os mesmos artefatos podem ter significados diferentes para cada organização e sua cultura.

O modelo proposto por Schein passou por uma ampliação sendo acrescentadas a ele duas novas camadas. Assim, os elementos culturais, também dispostos em camadas conforme o seu grau de acessibilidade, propostos no novo modelo são artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais. Esta é a ordem que indica uma análise partindo dos elementos mais visíveis e facilmente acessíveis para os mais profundos, portanto menos acessíveis.

Para Murdocco (2009), esta estrutura em níveis traz consigo ainda, dimensões inter-relacionadas, que formam o núcleo fundamental do conceito de cultura organizacional. Através da identificação dos valores da organização em suas

dimensões compreendem-se seus pressupostos básicos. Essas afirmações, na maioria das vezes, são difíceis de decifrar, porém, elas realmente conduzem à forma como a cultura funciona em um nível operacional, em termos de missão, objetivos e estratégias escolhidas.

Nas duas situações as pressuposições fundamentais se concentram no centro da cultura organizacional. Diferentemente de Schein (2009), que foca seus estudos da cultura organizacional através da investigação e conhecimento dos pressupostos básicos, Silva, (2005) tem nas normas comportamentais o foco de seus estudos. As normas são expectativas das pessoas em relação a que comportamentos são apropriados e inapropriados dentro da organização.

Em meio a todas essas situações o que se nota é que o cenário atual induz a interagir com diferentes culturas e a adaptação a rápidas mudanças. Assim, tornou-se necessário um entendimento do indivíduo que leve em conta seu meio cultural de origem e que considere as forças de coesão ou conflito presentes nos grupos. Decifrar os padrões culturais pode ajudar a prever ou explicar comportamentos.

Como já foi dito anteriormente, o conceito de cultura organizacional tem-se beneficiado de contribuições das mais diferentes ciências e áreas de conhecimento, a começar pela antropologia cultural, de quem tomaram emprestados a sua lógica fundamental e alguns de seus conceitos mais caros. Schermerhorn (2007) afirma que os estudos culturais nas organizações mostraram uma gama de possibilidades na interpretação de eventos organizacionais, desafiaram um saber administrativo hegemônico fundado basicamente em aspectos palpáveis ou objetivos, questionaram a exclusividade e a infalibilidade da alta administração no sentido de ditar os rumos da organização, deram visibilidade e importância ao simbolismo nas organizações, instigaram novas opções metodológicas em estudos organizacionais;

enfim, já foram completamente incorporados como uma abordagem relevante na análise organizacional.

No entanto, no caso da cultura organizacional, Freitas (2007) considera o final do século XX, início do século XXI, como o início de uma nova era em termos de reestruturações nas culturas das empresas, chamadas também "reengenharias", que consagraram novas técnicas em termos de recursos humanos e inauguraram o tempo organizacional contínuo, onde as reestruturações passaram a ser práticas permanentes e não pontuais, como ocorria anteriormente. Passaram a valorizar também a aprendizagem que deve ser constante.

Nota-se a preocupação com a convivência de culturas distintas que traduz uma problemática cada vez mais pertinente nos dias atuais, em virtude do processo de globalização das empresas e da criação de blocos econômicos.

Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação (MOTTA, 2000).

Entretanto, a aceitação de que a cultura é uma variável permite que ela possa ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da gestão empresarial e que pode ser alterado sempre que for conveniente aos seus objetivos (MOTTA, 2000).

Nesse sentido, ela pode ser vista e trabalhada a partir de instrumentos de pesquisa inerentes ao paradigma funcionalista, que favorecem um olhar neutro e meramente funcional sobre a organização considerada a perspectiva de seus dirigentes.

Genericamente falando, pode-se dizer que estudos, pesquisas e abordagens, que veem a cultura como uma metáfora, tendem a considerar mais os aspectos relacionados aos conceitos e a política da organização, como a questão do poder, do controle social e ideológico; ou a importância de construção de vínculos e a imagem da empresa junto à sociedade (MOTTA, 2000).

Dentre os conceitos de cultura organizacional, o que mais se destaca é o conceito desenvolvido por Schein que se preocupa em ir além dos comportamentos observáveis, privilegia a aprendizagem do grupo e assume que a cultura tem funções específicas.

Freitas (2007) considera a cultura organizacional como um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem os mitos, as sagas, os sistemas de linguagem, as metáforas, os símbolos, as cerimônias, os rituais, o sistema de valores e as normas de comportamento. Para ele, os produtos culturais são determinados pelos pressupostos que são compartilhados por um grupo e adverte que é o consenso e a homogeneidade em torno desses pressupostos que determinam a força e o caráter único dos processos e produtos culturais nas organizações.

A autora vê a cultura organizacional como um sistema de significados que é aceito publicamente e coletivamente por determinado grupo, durante certo tempo. Esse sistema é constituído por termos, formas, categorias e imagens que interpretam para as pessoas as suas próprias experiências e situações. Ou seja, uma organização tem passado; presente e futuro, nos quais o homem é criador e criador da cultura.

Desta forma a autora rompe com a idéia de unicidade e garante que é possível a existência de diferentes culturas nos grupos e locais de trabalho, que seria necessário se investigar as raízes onde primeiro os entendimentos foram

compartilhados e também a extensão que a penetração desses entendimentos atingiria. Para a autora, a cultura refere-se aos conteúdos partilhados por um grupo e ao relacionamento entre ambos.

Quando se trata de diferentes culturas o que existe é a possibilidade de uma organização ter subculturas diferentes nas quais as diferentes percepções são associadas às posições, às tarefas, aos cargos, às idades, às categorias ocupacionais, traduzindo uma complexidade maior que a abordagem que foca a integração cultural; aqui, a cultura organizacional não é vista como unitária, ela é uma conexão por onde se cruzam influências ambientais, gerando subculturas que se sobrepõem, admitindo a possibilidade de conflitos entre os diferentes agrupamentos organizacionais.

Entre as possibilidades de análise, conclui-se que qualquer cultura organizacional poderá ser vista através de elementos compatíveis com qualquer dos conceitos propostos ou das perspectivas estudadas, pois sempre poderão ser encontrados nas organizações informações capazes de produzir consenso, e outras que implicam divergências e contradições, assim como contextos e conteúdos cheios de nuances e barreiras que, de alguma forma, poderão ser ultrapassadas em se tratando de organizações (CLEGG e HARDY, 2001).

2.2. Fatores que influenciam a Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional sofre influência de uma série de fatores que precisam ser observados quando se propõe uma análise deste tipo em uma determinada empresa.

A influência que alguns atores internos específicos podem desempenhar no processo de criação, desenvolvimento e manutenção cultural é significativa e

merece destaque. Entre os atores tidos como mais relevantes nesse processo estão os fundadores e os líderes, que são considerados imprescindíveis, especialmente nos primeiros anos de vida da organização. O setor responsável pela administração de recursos humanos já foi considerado o guardião da cultura, mas, segundo Clegg e Hardy (2001), os novos tempos tem mostrado que houve algumas mudanças que diminuíram a ênfase dada a esse departamento, ainda que não tenha apagado completamente a sua contribuição.

Na visão de Vieira (2013), mesmo em indivíduos juntos em um mesmo local, sejam em uma sociedade, região, organizações ou países, suas percepções de valores podem ser diferentes, ou seja, não há uma sociedade com uma identidade harmônica.

Schein (2009) fez desse tema a sua preocupação e a sua contribuição principal, assumindo que uma cultura se forma pelas definições dos fundadores e líderes, mas que ela se desenvolve progressivamente por meio do envolvimento e da aprendizagem dos grupos e indivíduos. As organizações, e as empresas em particular, não aparecem de forma acidental ou espontânea, elas são definidas intencionalmente com objetivos a serem alcançados; elas são, pois, criadas a partir de um sentido que dará forma e coordenação às diversas atividades e recursos necessários a sua existência e operação.

Os fundadores e líderes tem uma importância crucial nos primeiros tempos de vida das empresas e a saliência do seu papel reforça as suas palavras, as suas mensagens e as suas ações. Quanto mais os líderes são tidos como visionários e determinados, mais eles são considerados valiosos e valorosos (VIEIRA, 2013).

Mesmo considerando a importância dos fundadores e líderes no arcabouço cultural, não se pode esquecer que toda organização, especialmente as do tipo empresarial,

necessita de constantes reavaliações e redefinições em função das mudanças que ocorrem no meio ambiente; também os fundadores e líderes envelhecem e os processos sucessórios podem ocorrer com maior ou menor divergência entre o que os seus atores principais consideram o caminho a ser seguido pela organização (VIEIRA, 2013).

Em ambientes mais instáveis, segundo Clegg e Hardy (2001), não é comum que a nova liderança ou o grupo sucessor efetue uma ruptura com algumas das principais definições do grupo antecessor; o nível de concordância em relação às novas orientações estratégicas pode variar de acordo com as disputas grupais existentes, com o nível de participação que esses grupos tiveram ou não na redefinição da nova rota, com a negociação feita sobre novos critérios de distribuição de poder ou ainda em função do maior ou menor entendimento e envolvimento que as pessoas compartilhem sobre a mudança a ser feita. O que se verifica com frequência é que os grupos não tem maior dificuldade em aceitar a necessidade de uma mudança maior, mas podem apresentar graves divergências ou discordâncias não apenas em relação aos novos traçados como na forma em que eles foram ou serão operados.

Um dos principais indicadores, que reforça a tese sobre a importância dos grupos no desenvolvimento e na manutenção da cultura ou das subculturas organizacionais, pode ser evidenciado na dificuldade de operacionalização da mudança, bem como naquilo que se convencionou chamar resistência à mudança cultural. Assumir que uma organização não pode mudar é lavrar um atestado de óbito para ela, por outro lado uma cultura que muda a todo instante não referencia nada, ou seja, nem pode ser definida como cultura, visto que ela não se presta a realizar a sua tarefa principal: ser um guia e um saber de receita ou esquema de interpretação para as situações mais comuns na dinâmica organizacional (CLEGG e, HARDY, 2001).

Sabe-se que os indivíduos e grupos desenvolvem compromissos e envolvimento mais fortes quanto mais aderem e se ligam ao projeto organizacional e que esses afetos tendem a não sobreviver por muito tempo se forem sustentado apenas por relações explícitas e objetivadas, como as definidas exclusivamente pela área financeira ou de cunho estritamente econômico; isso já ficou evidenciado nos casos frequentes de fusão e aquisição que desmoronam após um breve período de convivência. As organizações, ainda que fundadas em uma lógica e em uma racionalidade instrumental, embutem subjetividade e simbolismos e são esses aspectos que geram os envolvimento, a dedicação, a lealdade tão necessárias para dar conta de uma dinâmica organizacional marcada pela competição e em um ambiente turbulento. Quanto mais o mercado se torna competitivo e agressivo, mais as empresas necessitam do comprometimento de seus membros, ainda que ela própria nem sempre possa garantir alguma reciprocidade.

Um segundo grupo de influência interna na cultura organizacional é exercido pelo departamento encarregado da gestão de recursos humanos. Nenhum setor isolado recebeu tanto destaque nos estudos culturais e teve a sua importância tão reconhecida na produção cultural que o responsável pela gestão de pessoas. Na realidade, ele foi considerado o guardião da cultura, pois era visto como exercendo funções estratégicas, que promoviam a aceitação, a consolidação, a manutenção e a mudança culturais. Segundo Clegg e Hardy (2001), um número substancial de estudos e artigos foi escrito para chamar a atenção dos administradores sobre a influência que esse setor exerce na produção e no uso do sistema simbólico e no planejamento de ações e tarefas críticas para o alinhamento ou realinhamento estratégico das competências relativas ao melhor desempenho da empresa.

A possibilidade de participação também é um fator importante. Qualquer projeto que venha a ser implantado na empresa precisará contar com um alto grau de participação e comprometimento dos seus colaboradores (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997). As pesquisas feitas por esses autores mostram que a maioria dos funcionários, quando questionados sobre o que fariam se fossem presidentes de suas organizações, para melhorar a motivação dos funcionários, a maioria considera que "deveriam ouvir mais os funcionários".

Empresas em que a cultura organizacional oportuniza o processo participativo e esse vem sendo bem trabalhado, nota-se índices de motivação que tendem a se encontrar em patamares bastante altos, pois os colaboradores se sentem corresponsáveis pela empresa (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997).

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de *feedback*, respeito e credibilidade (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997).

Segundo Biscaia (2006), várias empresas bem gerenciadas e pessimamente lideradas são conhecidas. Elas podem ser bastante competentes na capacidade de tratar com rotinas diárias, sem nunca questionar se essas rotinas deveriam continuar existindo.

Procurando evitar estes dissabores, a proposta de Barçante e Castro (1995) é que a cultura organizacional das empresas possibilite aos liderados obter informações precisas sobre as normas que definem o comportamento adequado e às consequências de não respeitá-las. Os requisitos funcionais do cargo e as políticas formais da empresa devem estar claramente definidos. É também importante que

tenham informação a respeito das normas informalmente constituídas pertinentes ao cargo.

Os superiores não devem esperar encontrar nenhuma espécie de solução perfeita para os problemas de liderança e de autoridade. Eles tem de enfrentar uma complexa inter-relação de fatores sociopsicológicos que não se mantem constantes no tempo. Assim, a liderança pode, na prática, significar um número infinito de combinações possíveis de variáveis. Ela implica habilidades que não podem ser claramente classificadas em um padrão lógico para fins de educação e treinamento (BISCAIA, 2006).

Comprometer a equipe significa, portanto, inserir na personalidade de cada indivíduo a grandeza do trabalho, dos propósitos mais nobres da empresa, da missão e cultura que ela apresenta.

Difícilmente se encontra nos dias de hoje um executivo ou um consultor ou mesmo um acadêmico organizacional que negará a importância dos aspectos culturais nos processos de mudança organizacional; a cultura, se aliada, pode facilitar a transformação organizacional, sem maiores danos, rumo a novos valores, mas ela também pode ser um freio forte se a mudança for simplesmente imposta pela cúpula ou se ela for operada sem o conhecimento e cumplicidade dos diversos grupos organizacionais estratégicos para a implementação de uma nova filosofia ou mentalidade. Não raro, nesses momentos, palavras como liderança, motivação, envolvimento e compromisso assumem um significado diferente (FREITAS, 2007).

2.3. O Estudo da Cultura Organizacional

Os estudos sobre cultura nas empresas se voltaram ao entendimento das relações humanas nas organizações, em uma tentativa de estruturá-las para eliminar os

conflitos originários das diferentes visões de mundo que, quer individualmente, quer enquanto grupo social, o homem possui.

Uma empresa é formada quase em sua totalidade, por pessoas, e estas devem ser determinada por sua cultura organizacional. Isso porque a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre os diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional (SCHULZ, 2001; SORENSEN, 2002).

Esta por sua vez consiste nas crenças, valores, regras de conduta, morais e éticas, e ainda pelos princípios e políticas de gestão implantadas pela organização.

Estes fatores evidenciam a importância que se atribui à cultura organizacional de uma empresa e que representa um alicerce para ações e práticas de gestão de pessoas e geração de resultados. Toda empresa, seja qual for seu tamanho, tem suas políticas organizacionais, e ainda que elas não sejam claras, acabam por formar a cultura que afeta como os colaboradores são orientados para a realização de suas tarefas (SORENSEN, 2002).

Na visão de Costa e Bogdány (2013), o líder é o principal estimulador da cultura organizacional de uma empresa, uma vez que está em contato direto com as pessoas e, é o responsável por transmitir a estes os preceitos, visões e os valores da empresa. Esta orientação permite dar um rumo e orientar os comportamentos dos colaboradores, para que suas atitudes dentro da organização sejam condizentes com aquilo que a empresa considera relevante.

As micros e pequenas empresas estão em uma situação cada vez mais difícil na atual recessão econômica. Mudanças contínuas têm forte impacto sobre suas operações. Para enfrentar os desafios, uma cultura organizacional bem administrada

pode ser fundamental. Isso porque, também segundo Costa e Bogdány (2013), as micro e pequenas empresas não são apenas versões de grandes empresas em escala reduzida, mas as suas operações são baseadas em princípios completamente diferentes.

Este fato indica que as micro e pequenas empresas precisam de novos líderes e de novas práticas ou princípios que possam manter a organização viva e fazer a organização crescer.

As micro e pequenas empresas possuem estruturas simples; assim, espera-se que a presença dos proprietários seja um elemento central na construção e manutenção da cultura dessas empresas, por meio de práticas de gestão de negócios, ações de gestão de pessoas, práticas de reconhecimento, relações interpessoais, construção da visão, fortalecimento de valores, a implementação de rituais e outros elementos relacionados com a cristalização da cultura (COSTA e BOGDÁNY, 2013).

Por outro lado, se a cultura e as práticas da organização conseguem influenciar os atributos e os comportamentos adotados e, bem como estimular a qualidade da liderança, o oposto é válido também. Além disso, uma determinada cultura transfere algumas teorias implícitas da liderança, promovendo a aceitação e conclamando a eficácia do líder. Este tipo de dinâmica torna improvável o isolamento de variáveis independentes (liderança ou cultura), porque sugere uma construção simultânea e dinâmica desses conceitos (COSTA e BOGDÁNY, 2013).

Cada empresa tem sua própria cultura organizacional, e esta é adaptada às suas necessidades. Respeitar estas normas é parte fundamental para a preservação dos colaboradores, e as lideranças devem orientar as condutas e estarem atentas aos comportamentos dos profissionais que desrespeitam estas normas, uma vez que sem acompanhamento, estas atitudes podem se multiplicar.

Assim, pode-se dizer que a cultura é o contexto que orienta a interpretação de um sistema ordenado de significados no qual as interações sociais acontecem. Nessa abordagem estão incluídos elementos do cenário organizacional, da sua estrutura e de seus processos (PUENTE-PALACIOS, 2002).

As características da organização constituem a base do processo de percepção individual que, por sua vez, está influenciado pelas características pessoais de quem percebe. As percepções desse sujeito, que já receberam influência vinda de diferentes vertentes, ainda vão ser moldadas por processos de interação social, e é a partir das atribuições de significados compartilhados socialmente que o clima social se constrói. Segundo essa abordagem, o clima sofre influência da cultura da organização que molda os processos sociais e individuais de percepção através dos vários elementos capazes de direcionar os comportamentos e percepções dos membros da organização, os quais são sustentados socialmente e construídos a partir de um processo de interação rumo a mudanças de atitudes (PUENTE-PALACIOS, 2002).

Mudar atitudes e comportamentos pode ser uma das tarefas mais complexas de realizar nas empresas. As atitudes e os comportamentos dependem, em grande parte, da situação, o contexto, da natureza e extensão do processo de mudança e da maneira como este processo foi colocado em prática (LEONE, DUSSAULT e LAPÃO, 2014).

Pode persistir intolerância à mudança que intimide o processo antes mesmo das pessoas se atentarem para sua importância e os benefícios que pode proporcionar. Leone, Dussault e Lapão (2014) alertam para o fato de que, iniciativas de modificações que fogem da gestão relacionada a cultura existente, antes de tentar colocar em prática uma nova cultura, acabam por não chegar a resultados positivos.

Dessa forma, a compreensão e a análise da cultura organizacional permitem que se desenvolvam estratégias para preservar a harmonia entre os componentes de uma organização; por outro lado, impulsionar a continuidade e consistência nas organizações mediante a adesão dos seus membros a uma série de novos valores tidos como consensuais.

A gestão da cultura organizacional vem sendo analisada como cada vez mais necessária no contexto de uma reforma significativa na organização. Existe alguma evidência que sugere que a cultura organizacional pode ser um fator relevante no desempenho de organizações dos mais diversos setores (LEONE, DUSSAULT e LAPÃO, 2014).

O modelo teórico denominado *Competing Values Framework* (CVF), por meio do qual foi criada uma ferramenta qualitativa, denominada *the Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI), permite compreender e interpretar melhor a cultura organizacional. O CVF, unido com o OCAI, vem sendo aplicado em vários tipos de organizações, para se obter um diagnóstico sobre quão forte são percebidos os valores pelos membros de uma organização e com que tipo de cultura se identificam.

O CVF tem como conceito as diferenças entre culturas organizacionais considerando duas dimensões: a estrutura, ou relação na qual se baseiam os processos, e o foco. A dimensão da estrutura varia entre flexibilidade, em um extremo, e controle, no extremo oposto. Essa dimensão deixa transparecer as diferenças entre as organizações que tendem a manter padrões consistentes no tempo e aquelas que possibilitam aos colaboradores ditar os seus próprios comportamentos, deixando transparecer a forma como são administrados os processos dentro de uma empresa. A perspectiva do foco descreve a orientação da

organização em relação ao mundo exterior e varia entre foco externo e foco interno. Este último ressalta indagações tais como a satisfação dos colaboradores em contraste com o foco externo, que destaca aspectos relacionados com a habilidade da organização de funcionar no seu ambiente ou contexto (LEONE, DUSSAULT e LAPÃO, 2014). Consideram que as culturas coerentes tendem a ter um melhor desempenho que as culturas que não são coerentes. Ter todos os aspectos de uma organização focados nos mesmos valores elimina muitas complicações e obstáculos no caminho para um desempenho eficiente. A presença da “incoerência” cultural frequentemente resulta em um estímulo à mudança, pois se observa um desconforto e ambiguidade, assim como a falta de integração entre os seus membros.

2.4 O Modelo de Valores Competitivos

O modelo de valores competitivos foi desenvolvido empiricamente por Quinn e Rorbaugh em 1981 para explicar as diferenças nos valores que determinavam os vários modelos de eficácia organizacional. Na medida em que foi sendo testado, sua aplicação acabou estendendo-se para vários estudos como um método, inclusive para analisar a cultura organizacional (CAMERON e QUINN, 2011). O modelo parte da premissa de que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços comuns. Ele se traduz num instrumento eficaz para definir os tipos de cultura organizacional, interpretar seus atributos e estudar a cultura em termos comparativos. Com o intuito de explicar as diferenças de valores que norteiam os vários padrões de eficácia organizacional, o modelo de valores competitivos trabalha com quatro grupos de valores organizacionais (ver figura 2), que representam suposições básicas opostas ou que competem entre si continuamente. Essa competição ou oposição de valores em cada quadrante deu origem ao modelo.

Os valores organizacionais observados como preponderantes na conduta da organização traduzem um determinado estilo cultural que norteia e conduz o comportamento competitivo da organização. Como produto final, o conjunto de critérios de eficácia puderam ser distribuídos ou organizados em um espaço multidimensional, com três dimensões: a primeira dimensão diz respeito ao enfoque organizacional nos sentidos micro e macro. No sentido micro, ela enfatiza desde o bem-estar e o desenvolvimento do indivíduo na organização, até o crescimento e o desenvolvimento da organização em si. No sentido macro, o foco varia entre o ambiente interno e o ambiente externo; a segunda dimensão refere-se à estrutura organizacional, abordando o controle e a estabilidade, bem como a flexibilidade e a mudança; a terceira dimensão está relacionada aos meios e fins organizacionais, ressaltando, por exemplo, a ênfase no processo de planejamento (meio) e o direcionamento para resultados e produtividade (fim).

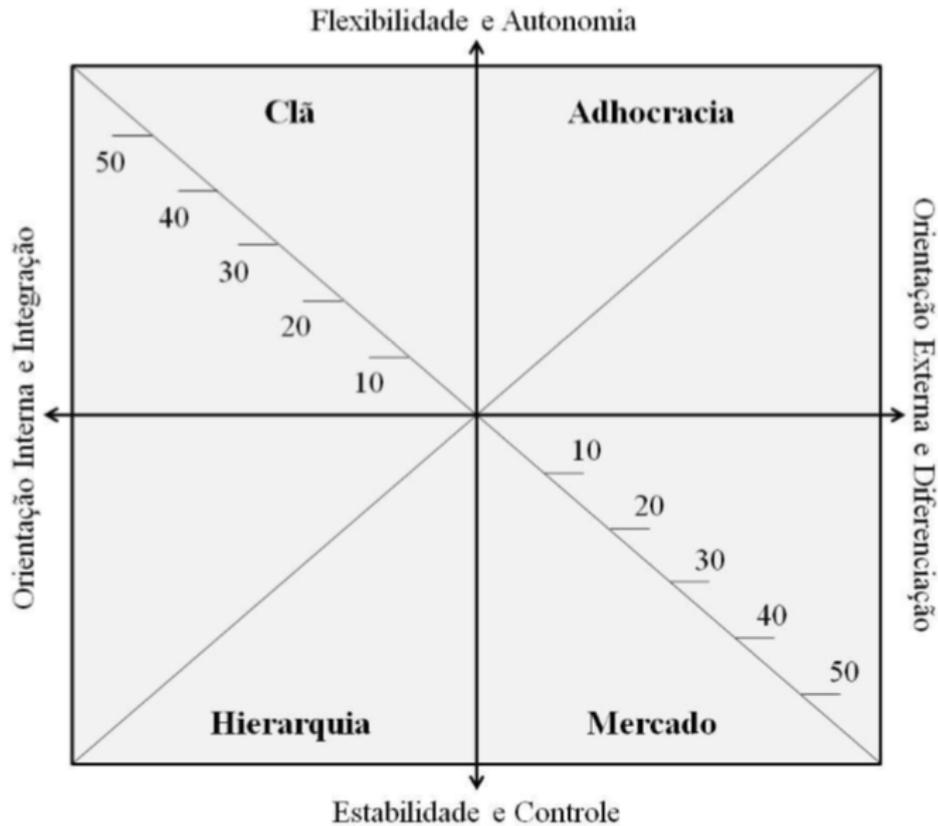


Figura 2 – O Modelo dos Valores Competitivos
 Fonte: Cameron e Quinn (2011)

Conforme ilustrado na figura 2, a tipologia cultural de Cameron e Quinn propõe quatro tipos de cultura, a saber: Clã, Hierarquia, Mercado e Inovação.

De acordo com as definições elaboradas por Suderman (2012), a Cultura do tipo **Clã** caracteriza a empresa como um lugar amigável para se trabalhar, criando-se a impressão de que ela seja uma extensão da própria família. Os líderes são vistos como mentores e talvez até mesmo como paternais. A organização se mantém unida com base em valores e crenças tais como lealdade e tradição. O comprometimento dos empregados é alto. A organização enfatiza os benefícios de longo-prazo trazidos pelo desenvolvimento individual, garantindo-se a coesão e moral altos. O trabalho em equipe, a participação e o consenso são valorizados.

A Cultura do tipo **Inovação** caracteriza a empresa como um lugar dinâmico, focado no empreendedorismo e criativo para se trabalhar. As pessoas colocam suas cabeças a prêmio e assumem riscos. Os líderes tidos como eficazes são vistos como visionários, inovadores, bem como voltados para riscos. A organização se mantém unida com base em valores e crenças tais como comprometimento com a experimentação de novos desafios e inovação. A organização enfatiza os benefícios de procurar manter-se nas fronteiras do conhecimento e da criação de novos produtos e serviços. A ênfase de longo-prazo da organização está no crescimento rápido e na aquisição de novos recursos. Prontidão para a mudança e tentar dar conta de novos desafios são valorizados.

A Cultura do tipo **Hierarquia** caracteriza a empresa como um lugar formal e estruturado para se trabalhar. Os procedimentos e regras regem aquilo que as fazem. Os líderes tidos como eficazes são vistos como bons coordenadores e apresentando capacidade de organização. A organização se mantém unida com base em valores e crenças tais como a existência de regras e políticas formais que regem a realização dos trabalhos. A ênfase de longo-prazo da organização está em garantir a estabilidade, a previsibilidade, a continuidade e a eficiência. A manutenção do funcionamento tranquilo da organização é valorizada.

Finalmente, a Cultura do tipo **Mercado** caracteriza a empresa como um lugar focado em resultados para se trabalhar. Os líderes tidos como eficazes são centrados no trabalho, produtores e competidores e vistos como exigentes e fazendo constantes solicitações. A organização se mantém unida com base na busca em valores e crenças tais como competitividade e ganho de mercado. A ênfase de longo-prazo da organização está nas ações agressivas e na expansão da consecução de objetivos

e desafios. Vencer a competição e obter a liderança de mercado são aspectos valorizados.

De fato, o modelo de valores competitivos tem a vantagem de exprimir como a cultura das empresas enfatiza o ambiente interno ou externo. Essa característica do modelo é especialmente importante para que se possa compreender, na relação entre liderança e cultura, como esta se desdobra na interação dos restaurantes estudados com o mercado em que atuam. Outros modelos de cultura, contudo, não permitiriam esse tipo de observação, tampouco levar em consideração características do comportamento competitivo dos restaurantes. Handy (1979), por exemplo, propõe um modelo que considera a dinâmica de distribuição de poder, padrões de relações entre os integrantes do sistema social e configuração organizacional. Já Deal e Kennedy (1982) consideram, em sua tipologia cultural, o grau de risco assumido pelas empresas em seus investimentos e a velocidade de resposta ao *feedback* recebido do mercado, cujas variáveis são a preocupação com o desempenho e a com as pessoas. Finalmente, a abordagem de Schwartz (1999) considera orientações individuais que se transferem para comportamentos e atitudes na vida diária, representando polaridades, como conservadorismo versus autonomia intelectual e afetiva, hierarquia versus postura igualitária, maestria versus harmonia, entre outras. Além disso, o estudo comparativo de Yu e Wu (2009) aponta mais algumas vantagens do modelo de valores competitivos sobre outros enfoques. Primeiro, pela simplicidade do instrumento, que envolve apenas quatro dimensões que encapsulam a “essência” (YU e WU, 2009, p.40) das principais dimensões culturais que perpassam a maioria dos modelos existentes, por exemplo, controle versus autonomia, estabilidade versus mudança, orientação para as pessoas versus orientação para os processos, isolamento versus colaboração, entre outros

(HARVEY, RALSTON, e NAPIER, 2006). Além disso, trata-se de um questionário sucinto (24 itens), o que o torna conveniente por razões práticas. Finalmente, já foi validado em pesquisas interculturais, tendo demonstrando consistente aplicabilidade em diferentes países, conforme apresentado no tópico a seguir.

Silva, Câmara e Enders (2007) realizaram estudo descritivo-exploratório junto a uma amostra de 121 colaboradores de organização hoteleira de categoria cinco estrelas, localizada na Via Costeira de Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte cujo objetivo foi o de estabelecer relações entre a cultura organizacional e o desempenho dos empregados usando a abordagem dos Valores Competitivos. Verificou-se que as culturas do tipo Clã e Inovação, que enfatizam um ambiente flexível e agradável, contribuem para melhores índices de desempenho humano no trabalho, enquanto as culturas do tipo Hierarquia e Mercado influenciam de forma negativa. Assim, o mencionado estudo comprovou a relação entre os dois construtos, confirmando os pressupostos teóricos de que a cultura organizacional pode efetivamente atuar sobre o desempenho de profissionais em organizações de trabalho.

Esses aspectos reforçam a escolha pelo modelo empregado neste trabalho.

2.5. Estudos sobre Cultura Organizacional em Micro e Pequenas Empresas

Lee e Yu (2004), apontam que existe em relação à Cultura Organizacional uma ampla gama de conceitos e de definições, fruto das diferentes abordagens e modelos de pesquisa adotados pelos diferentes autores que trabalharam o tema. Utilizaram um modelo de 5 dimensões culturais denominadas Orientação para a Inovação, Orientação de Suporte, Orientação para o Trabalho em Equipe, Orientação Humanística e Orientação para a Tarefa, a fim de avaliar valores e

crenças culturais junto a empresas da Indonésia atuando nos setores hospitalar, de seguros e indústria manufatureira. Os resultados da pesquisa apresentam evidências de que os traços culturais são diferentes entre os setores, como por exemplo, nas indústrias manufatureiras, a cultura organizacional é mais orientada para a Inovação do que em hospitais, enquanto que no setor de seguros, a cultura é mais orientada para Tarefas do que no setor hospitalar e na indústria manufatureira. Além disso, os autores observaram que, embora exista também evidência a respeito de algum tipo de relação entre força da cultura organizacional e desempenho organizacional, os resultados não são robustos o suficiente para identificar um padrão que possa ser estendido a uma amostra maior de empresas.

Banham e He (2013) realizaram nos últimos 3 anos pesquisa junto a 77 pequenas e médias empresas canadenses, identificando que 40% delas estão engajadas em algum tipo de mudança de práticas organizacionais vigentes em suas culturas, de modo a alavancar a realização dos objetivos organizacionais definidos. Embora as mudanças mais frequentes estejam relacionadas aos produtos ou serviços prestados, ou à reestruturação da forma pela qual o trabalho vem sendo feito, o tópico mudança cultural foi apontado por 16% delas. A ênfase maior dessas mudanças culturais tiveram como foco o aumento da flexibilidade da força de trabalho, uma vez que este fator apresenta-se como relevante para garantir a sobrevivência no mercado e atender à mudanças sazonais das oportunidades de emprego. A pesquisa revelou também que os objetivos mais frequentemente atingidos pelas mudanças realizadas, inclusive as de caráter cultural, foram redução de custos da mão-de-obra, aumento da produtividade e da competitividade organizacionais, melhoria da flexibilidade dos empregados e da tomada de decisões.

No sentido de comparar a capacidade de inovação de pequenas e médias empresas, Çakar e Erturk (2011) realizaram pesquisa junto a 93 organizações destes tipos, localizadas na Turquia e envolvendo as opiniões de 743 empregados. O principal objetivo do trabalho foi identificar os efeitos da cultura organizacional sobre o empoderamento dos empregados e o impacto deste na capacidade de inovação dessas empresas. As dimensões culturais avaliadas foram extraídas do modelo de abordagem cultural proposto por Hofstede em 2001, sendo priorizadas no estudo a distância do poder, o coletivismo, o foco na assertividade e a aversão à incerteza. Especificamente em relação às pequenas empresas as hipóteses que se confirmaram foram as de que os empregados que perceberam maiores níveis de distância do poder, manifestaram menor capacidade de inovação e menores níveis de empoderamento; aqueles que perceberam graus mais elevados de aversão à incerteza, declararam possuir menor capacidade de inovação e empoderamento e aqueles que perceberam níveis elevados de coletivismo, manifestaram graus elevados de empoderamento. No que diz respeito às práticas gerenciais, o estudo contribui para deixar claro o papel chave desempenhado pela cultura organizacional no processo de formatar um ambiente de trabalho inovador e de empoderamento dos colaboradores.

Também no sentido de avaliar os impactos da cultura organizacional, recente estudo realizado no Vietnam por Dan et al (2014) junto a empresas familiares de 7 diferentes setores procurou explorar os efeitos da liderança transformacional sobre a cultura organizacional, bem como o papel moderador do tamanho da organização na relação entre liderança transformacional e cultura organizacional. Os impactos da cultura foram avaliados em relação a variáveis específicas de desempenho organizacional tais como rentabilidade, sobrevivência e coesão grupal. Os

resultados indicaram que o tamanho da empresa influencia os efeitos da liderança transformacional sobre a cultura da organização. Para micro e pequenas empresas isto é ainda mais significativo, uma vez que o estudo detectou substanciais evidências de que pequenas empresas no Vietnã ainda mantem a cultura familiar no processo de condução do negócio, apresentando características como simplicidade na gestão, proatividade e flexibilidade nos preços. Em outras palavras, o estudo revelou que conforme a empresa cresce em tamanho, os graus de comprometimento e de harmonia decrescem.

Cumberlan e Herd (2011) corroboram a posição de Cameron e Quinn de que em vários negócios de maior sucesso e de diferentes portes durante os últimos 10 anos a cultura organizacional foi fator determinante principalmente para criar uma vantagem competitiva. Apontam também o trabalho e resultados de outras pesquisas que revelam as características culturais que se acham positivamente relacionadas ao sucesso, tais como (a) contar com empregados que compreendem os valores e princípios norteadores da organização; (b) criação de um ambiente apoiador para as pessoas e (c) garantia da existência de processos que possam reconhecer e remunerar adequadamente os empregados. De interesse especial para o presente trabalho, cumpre observar também a colocação das autoras de que, embora as avaliações sobre traços culturais geralmente dividam-se entre abordagens qualitativas e quantitativas, a contribuição do enfoque quantitativo é categorizar de modo mais eficiente o tipo cultural ao qual a organização pertence, representando uma forma de avaliar ou identificar como se apresenta a cultura em um determinado momento e também útil para mapear aspectos mais aparentes e, portanto, menos profundos.

Graham e Nafukho (2007) conduziram um estudo a fim de avaliar a contribuição de 4 variáveis independentes – nível de escolaridade, idade, tipo de empresa e sexo para mediar a formação de uma cultura organizacional (variável dependente) que tenha como característica prontidão para a aprendizagem. Utilizaram como contexto de pesquisa 7 micro empresas localizadas em 5 diferentes estados das regiões sul e meio oeste dos Estados Unidos e pertencendo aos ramos de atividade da construção civil, manufatura, comércio varejista, assistência médica e de serviços de alimentação e hospedagem. Os resultados indicaram que a empresa de assistência médica foi a que mais demonstrou a capacidade de criar uma cultura organizacional com foco em aprendizagem e que as variáveis mediadoras desse processo são o nível de escolaridade, a idade e o ramo de atividade empresarial.

Kwantes, Arbour e Boglarsky (2013) relatam os resultados de ampla pesquisa sobre cultura organizacional realizada em 27 diferentes organizações de diferentes portes de 6 países – Austrália, Canada, Alemanha, África do Sul, Reino Unido e Estados Unidos – direcionada para investigar diferenças nas percepções dos empregados sobre as características culturais que estariam ligadas à geração de um desempenho profissional superior desses empregados enquanto um dos indicadores do resultado empresarial. Descobriu-se que uma defasagem menor entre os graus desejados e reais dos aspectos culturais que enfatizam os empregados a interagirem com outros e a considerarem suas tarefas como provedoras de níveis elevados de satisfação das necessidades de afiliação, auto estima e de auto realização, é capaz de explicar níveis elevados de resultados organizacionais, considerando-se especificamente os indicadores trabalho em equipe, comunicação ascendente e descendente, bem como orientação comum para objetivos e metas.

Muafi (2009) realizou estudo na Indonésia, abrangendo as regiões de Yogyakarta e Java Central em empresas de serviços cujo objetivo principal foi identificar uma provável correlação entre cultura organizacional, papel profissional, estratégia competitiva e desempenho empresarial. Os traços culturais avaliados foram foco nos papéis a serem desempenhados e não em personalidades, orientação para a tarefa e ênfase na descentralização. Os resultados revelaram que as culturas classificadas como prospectivas fomentam um desempenho organizacional positivo, muito mais do que as defensivas; por outro lado, aquelas culturas que não explicitam claramente uma estratégia empresarial, enfrentam problemas em reter pessoas com comportamentos voltados ao empreendedorismo e à inovação. Assim, o autor deixa claro que a busca de um alinhamento entre cultura organizacional, estilo gerencial e estratégica organizacional com foco na competitividade pode, efetivamente, melhorar o desempenho de uma organização.

Finalmente, Nguyen e Mohamed (2011) realizaram uma pesquisa cujo objetivo foi o de investigar a relação entre comportamentos de liderança e a gestão do conhecimento organizacional, levando-se em conta o papel mediador da cultura organizacional nessa relação e utilizando como contexto micro, pequenas e médias empresas na Austrália. Os resultados indicaram que, de fato, a eficácia dos comportamentos de liderança, sejam estes do tipo transacional ou transformacional, depende do tipo de cultura organizacional existente na empresa. Os traços culturais que se mostraram mais fortemente capazes de mediar a relação entre liderança e gestão do conhecimento foram hierarquia com níveis mais reduzidos e qualidade e assimilação da missão e visão organizacional. Uma cultura do tipo adaptativa também se apresentou como influenciadora, mas em menor grau. Na mesma linha, Rhodes et al (2011) também apontaram em suas descobertas junto a 261 executivos

de empresas chinesas no ramo de tecnologia da informação que a uma cultura organizacional positiva, ou seja, aquela que incorpora traços ligados à inovação, ao compartilhamento de conhecimentos, ao trabalho em equipe e à confiança, facilita a implantação de sistemas ERP.

Outros trabalhos que também se utilizaram do OCAI para mapeamento da Cultura Organizacional (PADMA e NAIR, 2009; ZAVYALOVA e KUCHEROV, 2010; OKBAGABER, 2012) buscaram estabelecer algum tipo de relação entre o conceito de cultura e temas da realidade de uma organização. A abordagem contempla a identificação dos graus existentes do conjunto de valores e crenças propostos pelo instrumento e uma posterior comparação com os graus que seriam preferidos; em seguida procedeu-se à confirmação do relacionamento entre os tipos de cultura identificados e, no primeiro estudo, com o grau de comprometimento dos empregados de uma organização pública; no segundo com as variáveis independentes contrato psicológico e satisfação no trabalho e, no terceiro, com a implantação do plano estratégico para um centro de treinamento de executivos do Ministério da Educação da Eritreia. Em todos os casos a relação proposta se confirmou, sendo que nas pesquisas junto ao centro de treinamento e nas 13 empresas russas foi possível concluir também que diferentes tipos de cultura organizacional segundo a classificação do OCAI, conduzem também a diferentes tipos de comprometimento organizacional ou de satisfação de diferentes tipos de necessidades.

3. CONCEITUAÇÃO DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

Não existe na literatura um consenso sobre a classificação das micro e pequenas empresas (MCCARTAN-QUINN E CARSON, 2003). O que se nota é a adoção de uma variedade de critérios para esta definição, dependendo da finalidade e objetivos das instituições que promovam este enquadramento, seja para regulação, crédito, estudos, etc (IBGE, 2011).

O segmento das micro e pequenas empresas cuidam de estabelecimentos que estão situados em diferentes setores de atividade e com as mais variadas formas de relações com as demais empresas. As micro e pequenas empresas abrangem desde empresas que utilizam intensamente a mão-de-obra não qualificada (apresentando alto índice de rotatividade de mão-de-obra e de empresas) até empresas altamente flexíveis, inovadoras e independentes, geralmente com mão-de-obra altamente qualificada, polivalente, bem remunerada e com grande autonomia. Estas empresas encontram-se em setores onde exige-se muito mais conhecimento técnico do que grandes investimentos em máquinas e equipamentos, setores estes que, vêm crescendo e demandando cada vez mais MPEs especializadas, flexíveis e muito qualificadas. Isso é resultado do novo ambiente que se criou, o qual trouxe mudanças tecnológicas e/ou organizacionais, acarretando em uma redefinição no sentido de se encontrar novas formas de inserção das MPEs na estrutura produtiva cada vez mais positivas, como MPEs inovadoras, os distritos industriais e as redes de subcontratação coordenadas por uma grande empresa (PREVIDELLI e MEURER, 2005).

Dessa forma a mudança da base tecnológica e a utilização de tecnologia microeletrônica, juntamente com as políticas de desintegração vertical das GEs em seu processo de reestruturação trouxeram a possibilidade de uma inserção mais

positiva para as MPEs. Mas não se pode esquecer o papel social das MPEs na contribuição do emprego, já que este segmento, mesmo em um ambiente macroeconômico de menores taxas de crescimento econômico, e períodos de instabilidade e de recessão criam condições mais favoráveis para a constituição de seus negócios (PREVIDELLI e MEURER, 2005).

Essas mudanças sócio-econômicas determinaram importantes alterações na inserção e na funcionalidade das MPEs na estrutura industrial e motivaram a consideração das MPEs como componente importante das políticas industriais. Com isso, o estudo das micros e pequenas empresas deve partir primeiro das definições dadas a tal segmento, e logo em seguida, da tipologia de tais empresas e de com estas, por sua vez, se inserem na estrutura produtiva do país (PREVIDELLI e MEURER, 2005).

Dessa forma, esse capítulo tratará de apresentar as diferentes definições e classificações para o segmento das micro e pequenas empresas, do tipo de articulação que as mesmas podem ter com empresas de maior porte e as formas mais usuais de como as MPEs se inserem na estrutura produtiva do país, ressaltando as formas mais importantes considerando-se o novo ambiente técnico-organizacional em que estas estão inseridas.

3.1. Definições para Pequenas e Médias Empresas

A classificação de porte de empresa pode ser feita levando-se em consideração o número de funcionários da empresa ou tomando-se como base o faturamento bruto anual do estabelecimento. No caso da Agropecuária (setor esse não estudado nesse trabalho, por falta de dados disponíveis), a classificação se dá pelo número de hectares do estabelecimento.

A definição do porte das empresas baseada no número de funcionários é usada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas) Nacional, a qual se baseia, também, no setor em que as micros e pequenas empresas atuam (Indústria, Comércio e Serviços). Segundo essa classificação (Quadro 1), as microempresas no setor Comércio e Serviços são aquelas com até nove empregados, enquanto que na Indústria tal segmento possui até dezenove empregados. As pequenas empresas (no Comércio e em Serviços) são aquelas que empregam entre 10 e 49 empregados, na Indústria empregam de 20 a 99 empregados.

Quadro 1 - Classificação das MPEs

Porte / Setor	Comércio	Serviços	Indústria	Agropecuária
Microempresa	Até 09 empregados	Até 09 empregados	Até 19 empregados	De 10 a 50 hectares
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 empregados	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados	De 51 a 100 hectares

Fonte: SEBRAE Nacional

A classificação dada pelo SEBRAE também leva em consideração a Agropecuária; nesse caso, as microempresas possuem de 10 a 50 hectares, enquanto que empresas de pequeno porte possuem de 51 a 100 hectares.

Vieira (2010) explica que os critérios utilizados para classificar uma empresa como micro ou pequena, incluem fatores como o número de funcionários, volume de vendas, volume de ativos, etc. O critério de avaliação por número de funcionários não leva em consideração a atividade e processos produtivos distintos. O uso intensivo de tecnologia da informação e de mão de obra qualificada pode ocorrer em um alto volume de negócios com pouca utilização de mão-de-obra, ou seja,

empresas com menos de 9 (nove) pessoas com faturamento bruto anual acima de R\$ 360.000,00.

A classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual é encontrada no Estatuto das MPEs, no Simples Federal, Simples Paulista, para as Exportações e a adotada pelo BNDES (Quadro).

Quadro 2 - Definições para as MPEs segundo o faturamento bruto anual

Porte	Estatuto das MPEs	Simples Federal	Simples Paulista	BNDES	Exportações	
					Indústria	Comércio/Serviços
Microempresa	Até R\$ 244 mil	Até R\$ 36 mil	Até R\$ 83,7 mil	Até R\$ 700 mil	Até R\$ 720,4 mil	Até R\$ 360,2 mil
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 244 mil a R\$ 1,2 milhão	De R\$ 36 mil a R\$ 1,2 milhão	De R\$ 83,7 mil a R\$ 720 mil	De R\$ 700 mil a R\$ 6,125 milhões	De R\$ 720,4 mil a R\$ 6,3 milhões	De R\$ 360,2 mil a R\$ 2,7 milhões

Fonte: Adaptado da Lei Complementar nº123/2006 e Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (DIEESE, 2011).

Em se tratando de exportações, a definição é ainda mais complexa; nesse caso, as microempresas do Comércio e Serviços são aquelas com faturamento de até R\$ 360,2 mil, enquanto que os das Indústrias têm faturamento anual de até R\$ 720,4 mil. As pequenas empresas do Comércio/Serviços possuem faturamento entre R\$ 360,2 mil e R\$ 2,7 milhões, e as da Indústria entre R\$ 720,4 mil e R\$ 6,3 milhões.

3.2 Tipologia das Micros e Pequenas Empresas

Esta classificação toma como referência a complementaridade entre empresas de distintos portes, ou seja, se dá de acordo com o grau de dependência entre a empresa de menor porte na relação com uma empresa de grande porte, levando-se em consideração as funções a serem desempenhadas pelas MPEs. Sendo assim, as empresas de menor porte se dividem em empresas dependentes e empresas independentes (MARCONDES e BERNARDES, 2000).

Empresas dependentes: são as pequenas empresas que se encontram na função de complementar de forma direta ou indireta as grandes empresas, executando uma ou mais operações que compõem o processo de fabricação de um produto, ou até mesmo produzindo um ou mais componentes de determinado bem. Podem ser segundo Marcondes e Bernardes (2000):

- Pequenas empresas resultantes da fragmentação de uma unidade produtiva em estabelecimentos menores pertencentes a uma mesma empresa,
- Empresas autônomas que trabalham únicos e exclusivamente para determinada grande empresa, seja sob encomenda ou como subcontratada,
- Empresas autônomas que produzem componentes de produtos finais, e os comercializam diretamente com as empresas de maior porte ou no mercado de reposição.
- Empresas independentes: são as empresas de pequeno porte que não mantêm uma ligação direta com as empresas de maior porte, podendo ser:
- Empresas que atuam em setores tradicionais e muito competitivos, onde as barreiras à entrada são inexistentes ou muito baixas e a concorrência se dá via preço, e o desempenho da empresa estão atrelados basicamente ao comportamento da demanda,
- Empresas de pequeno porte que estão em setores mais concentrados onde estão, também, algumas empresas de grande porte, fazendo com que sua permanência se torne viáveis graças à maior flexibilidade deste segmento em termos de estrutura organizacional e à maior liberdade de contratar e demitir empregados (ou até mesmo da contratação informal).
- Empresas de pequeno porte que estão inseridas em setores com visível liderança das grandes empresas, ocupando espaços em termos de produto,

processo ou mercado perfeitamente delimitados, e sendo flexível o suficiente para buscar e ocupar espaços à medida que os atuais se estreitam.

Baseado nestas possíveis formas de se relacionarem com as empresas de médio e grande porte, pode-se exemplificar as principais formas de inserção das micro e pequenas empresas na estrutura produtiva do país.

Vieira, (2013) classifica a pequena empresa como a “organização empreendedora”, posto que ela possua uma estrutura simples na qual há uma unidade com alguns gerentes de cúpula, ou o dono, e um grupo de operadores que se encarregam de fazer o trabalho básico. Há pouca formalização e padronização dos processos e uso mínimo de planejamento ou treinamento.

Essas organizações são, em sua maioria, empresas que permanecem pouco tempo no mercado, por duas razões: tempo de mercado as levará a burocracia ou porque a fragilidade de sua estrutura provoca o seu insucesso.

Vieira, (2013) afirma que ainda existem casos em que o dono da empresa a mantém pequena como forma de manter o seu poder/controlar.

4. METODOLOGIA

A metodologia deste estudo é Descritiva, Exploratória e Quantitativa. Descritiva, uma vez que pretende identificar e analisar a interpretação dos fatos do mundo físico sem, contudo, interferir pessoalmente nessa realidade. Trata-se de uma pesquisa que tem por finalidade observar, registrar e analisar os fatos, sem entrar no mérito dos conteúdos (GIL, 2008).

Exploratória por aplicar critérios, métodos e técnicas para a sua realização, procurando adaptar metodologias e resultados já disponíveis sobre o objeto da

pesquisa em outras realidades e contextos, ratificando ou não dimensões ou variáveis obtidas, bem como orientada para a formulação de hipóteses (GIL, 2008). É também quantitativa, na medida em que considera ser possível quantificar as variáveis pesquisadas, traduzindo em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, valendo-se, para tanto, de recursos e de técnicas estatísticas (MORESI, 2003).

A figura a seguir apresenta uma visualização das diferentes etapas que foram cumpridas para realização da presente pesquisa.



Figura 3 – Fluxograma do Desenho da Pesquisa Níveis de cultura e suas interações
Fonte: Elaborado pelo Autor.

A metodologia utilizada contempla a aplicação de um questionário para identificar qual a visão dos funcionários das micros e pequenas da cidade de Jundiaí e região pesquisada sobre a cultura organizacional que os colaboradores e gestores gostariam que a empresa apresentasse.

Para isso foi utilizada uma ferramenta de pesquisa denominada *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI), que permite compreender e interpretar a cultura organizacional.

Essa ferramenta inclui seis grupos de questões que se aplicam às quatro dimensões da cultura organizacional, conforme proposto por Cameron e Quinn (2011).

Os seis grupos são:

1. Características dominantes da organização

As características dominantes indicam como se apresenta a organização quanto a características gerais, envolvendo aspectos tais como existência de um ambiente familiar, compartilhamento de ideias, dinamismo do ambiente empresarial, foco em resultados e graus de estruturação e controle.

2. Estilo de liderança organizacional

O estilo de liderança organizacional busca identificar como se apresenta a organização com relação aos papéis mais exigidos dos líderes, envolvendo aspectos relativos a fornecimento de tutoria e orientação, explicação de novas atividades ou métodos de trabalho, garantia de foco em resultados, disposição para assumir riscos e garantia de foco na coordenação e eficiência de esforços, procedimentos e regras.

3. Gestão de empregados

O gerenciamento de pessoas e equipes analisa o estilo administrativo predominante na organização, envolvendo o tratamento dado às pessoas, em termos de participação, consenso e trabalho em equipe, liberdade de ação e de assumir riscos,

foco na competitividade organizacional ou ênfase na conformidade, previsibilidade e estabilidade.

4. Coesão organizacional

A coesão ou união organizacional identifica qual o tipo de lema ou de pressuposto básico que dá sustentação à organização, levando em conta o comprometimento, lealdade e confiança nas pessoas, o compromisso com a inovação e o desenvolvimento organizacional, a busca por desafios e realização de metas estabelecidas, ou o estabelecimento de políticas e regras voltadas para a continuidade e constância organizacional.

5. Ênfases estratégicas

As ênfases estratégicas identificam quais as bases adotadas para o direcionamento que vem sendo dado à organização, levando-se em conta os fatores desenvolvimento, abertura e participação das pessoas, aquisição de novos recursos, busca de novos desafios e oportunidades, aumento da produtividade por meio de ações competitivas, ou foco na eficiência, estabilidade e controle das operações.

6. Critérios de sucesso

Essa dimensão cultural identifica quais os indicadores adotados para se definir o sucesso organizacional. Os critérios de sucesso podem ter como base a preocupação com o desenvolvimento e comprometimento dos funcionários, a produção de produtos originais ou inovadores, ganhar mercado e dominar a concorrência ou promover entregas confiáveis com baixo custo de produção.

Com base na pontuação obtida nesse conjunto de 6 dimensões, cada qual com 4 assertivas, sendo uma para cada tipo de cultura organizacional dentro da classificação adotada dentro do modelo de Cameron e Quinn (2006) foi possível

obter um score para enquadramento da cultura da organização como do tipo Clã, Inovação, Mercado ou Hierárquica.

O Modelo de Valores Competitivos propõe a oposição entre os tipos de cultura por apresentarem valores antagônicos, ou seja, a cultura Clã se opõe a cultura Mercado, por a primeira enfatizar o ambiente interno e a flexibilidade e a segunda por enfatizar o ambiente externo e a competitividade. Também se opõem as culturas Inovadoras e a Hierárquica, já que a primeira tem ênfase no ambiente externo e na flexibilidade e a segunda enfatiza o ambiente interno e o controle.

Cumprir observar ainda que as organizações nem sempre tem apenas um elemento que possa caracterizá-la como um modelo genuíno; adotam sim diferentes valores em determinadas fases, dependendo das circunstâncias. Muitas vezes um tipo de cultura pode reduzir o comprometimento e a motivação e em outro momento, esse mesmo tipo pode vir a ser útil para suprir deficiências salariais; também um tipo de cultura pode servir perfeitamente quando a empresa ainda é de pequeno porte, mas no futuro, com o desenvolvimento da própria organização ou com mudanças no ambiente externo, já não forneça mais suporte aos resultados desejados (CAMERON e QUINN, 2006).

Conforme mencionado anteriormente, cada dimensão cultural apresenta quatro afirmações que caracterizam a organização em cada um dos quatro tipos culturais. O respondente deverá classificá-las utilizando as notas 1, 2, 3 e 4, sendo considerada a afirmativa quatro, pelo respondente, aquela que for mais semelhante com a empresa e afirmativa um aquela que for mais diferente do que ocorre na empresa, não se permitindo a repetência da classificação. As opções de respostas se apresentam em duas colunas, denominadas atual e ideal, a fim de permitir a identificação de diferenças entre o que os respondentes consideram existir dentro da

realidade atual e como essa realidade deveria se apresentar no futuro (estimado como desejado dentro de um prazo médio de 5 anos). Nas seis dimensões as afirmativas A classificam a cultura Clã, as afirmativas B classificam a cultura Inovação, as afirmativas C classificam a cultura Mercado e as afirmativas D classificam a cultura Hierárquica.

Este método mede a extensão em que um dos quatro tipos de cultura domina atualmente a cultura organizacional da empresa. Quanto maior a pontuação, de certo tipo de cultura, este é o tipo que se apresenta mais forte na organização (Cameron e Quinn, 2011). Neste modelo, o tempo é um fator crucial, porque as organizações nas fases iniciais do ciclo de vida na sua maioria tem uma cultura do tipo Hierárquica.

O instrumento (OCAI) também permite identificar a percepção de orientação de futuro com o objetivo de traçar estratégias de orientação de processos para a mudança organizacional desejada.

Os dados primários foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, com aplicação do questionário OCAI sobre cultura organizacional e um outro questionário sócio demográfico para identificar o perfil dos gestores, colaboradores e das micros, pequenas e grandes empresas de Jundiaí e região.

O quadro apresentado a seguir identifica os valores culturais associados a cada uma das seis diferentes dimensões culturais avaliadas pelo OCAI. Foi obtido a partir da análise do conteúdo avaliado nas 24 assertivas do instrumento, sendo quatro para cada uma das dimensões culturais.

DIMENSÃO CULTURAL	VALORES CULTURAIS
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	1 A. Compartilhamento
	1.B. Dinamismo Empresarial
	1.C. Orientação para Resultados
	1.D. Formalização de Processos
LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	2.A. Liderança Facilitadora
	2.B. Liderança Empreendedora
	2.C. Liderança Diretiva
	2.D.Liderança Coordenadora
ADMINISTRAÇÃO DE EMPREGADOS	3.A. Trabalho em Equipe
	3.B. Autonomia
	3.C. Competitividade
	3.D. Conservadorismo
LEMA ORGANIZACIONAL	4.A. Lealdade e Confiança
	4.B. Desenvolvimento e Inovação
	4.C. Cumprimento de Metas
	4.D. Cumprimento de Regras
ÊNFASES ESTRATÉGICAS	5.A. Desenvolvimento Profissional
	5.B. Criação de Oportunidades
	5.C. Conquista de Mercado
	5.D. Estabilidade
CRITÉRIOS DE SUCESSO	6.A. Compromisso dos Empregados
	6.B. Originalidade e Inovação dos Produtos
	6.C. Liderança de Mercado
	6.D. Eficiência

Quadro 3 – Valores culturais avaliados pelo OCAI.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os modelos dos questionários utilizados na presente pesquisa – Instrumento de Pesquisa Sóciodemográfico e o OCAI - são apresentados como Anexo ao final do trabalho.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5. 1. Descrição da Amostra

A amostra foi composta por 160 empresas, sendo 82 pertencentes à categoria micros e pequenas e 78 à categoria grandes empresas, todas situadas na região de Jundiaí-SP, região esta composta pelas cidades de Itatiba, Itupeva, Várzea Paulista, Campo Limpo Paulista, Cajamar, Cabreúva, Louveira.

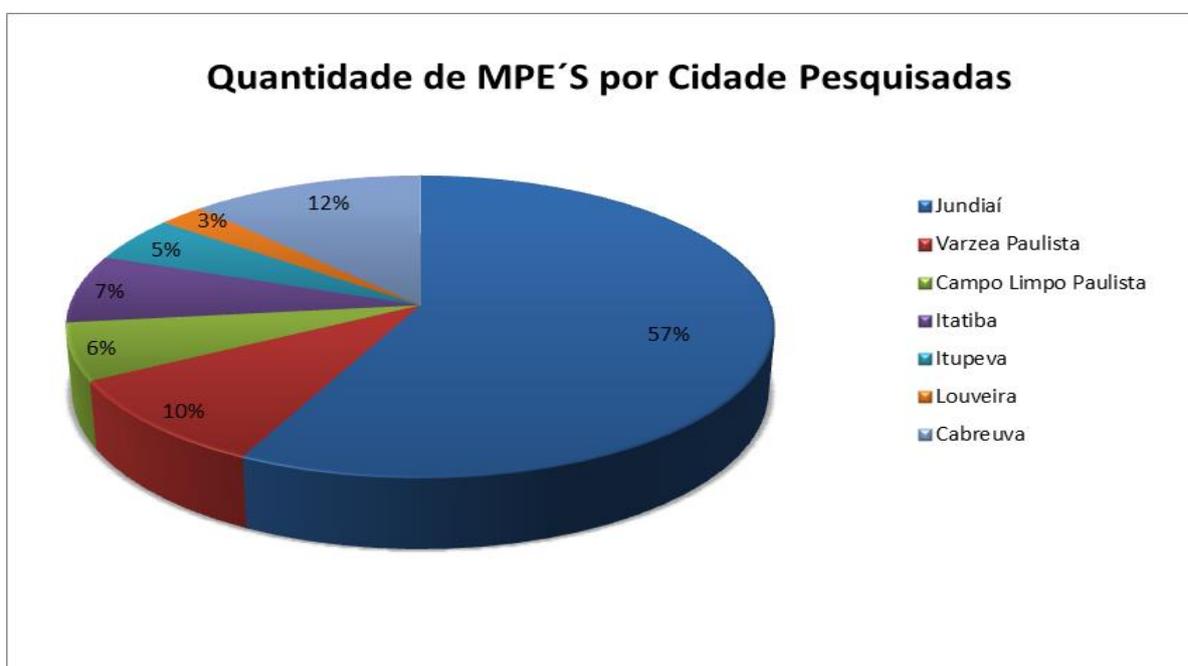


Gráfico 1 – Quantidade de MPE´s por cidade pesquisada

O gráfico 1 apresenta a distribuição do número de micro e pequenas empresas nas diferentes cidades da região pesquisada. Observa-se uma concentração maior desse tipo de empresa nas cidades de Jundiaí (57%), seguida por Itupeva (12%) e Várzea Paulista (10%).

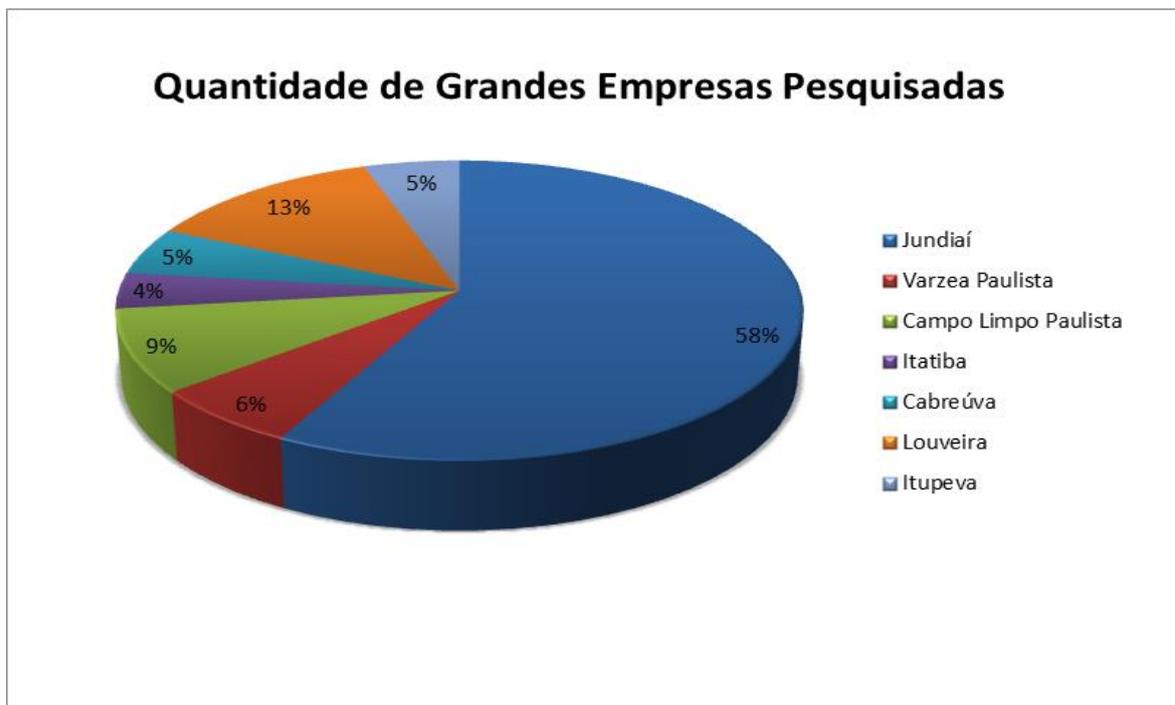


Gráfico 2 – Quantidade de grandes empresas por cidade pesquisada

O gráfico 2 apresenta a distribuição do número de grandes empresas nas diferentes cidades da região pesquisada. Observa-se uma concentração maior desse tipo de empresa na cidade de Jundiaí (58%), seguida por Louveira (13%) e Campo Limpo Paulista (9%).

Terminada a fase de coleta de dados, foram obtidos 163 colaboradores, sendo que 87 deles atuam em MPE's (53%) e 76 (47%) em grandes empresas. Quanto aos gestores, o total obtido foi de 37 respondentes, sendo 21 trabalhando em MPE's (57%) e 16 (43%) em grandes empresas. Assim sendo, é possível observar um equilíbrio das proporções de respondentes entre as duas categorias de empresas. O total de respondentes foi de 200 sujeitos que forneceram suas opiniões tanto quanto às características da cultura organizacional atual, como em relação às características da cultura ideal.

Quanto aos colaboradores das MPE's, 57 (66%) são do sexo masculino e 30 (34%) são do sexo feminino (Gráfico 3).



Gráfico 3 – Sexo dos colaboradores – MPE's

Nas grandes empresas 52 (68%) são do sexo masculino e 24 (32%) do feminino (Gráfico 4).

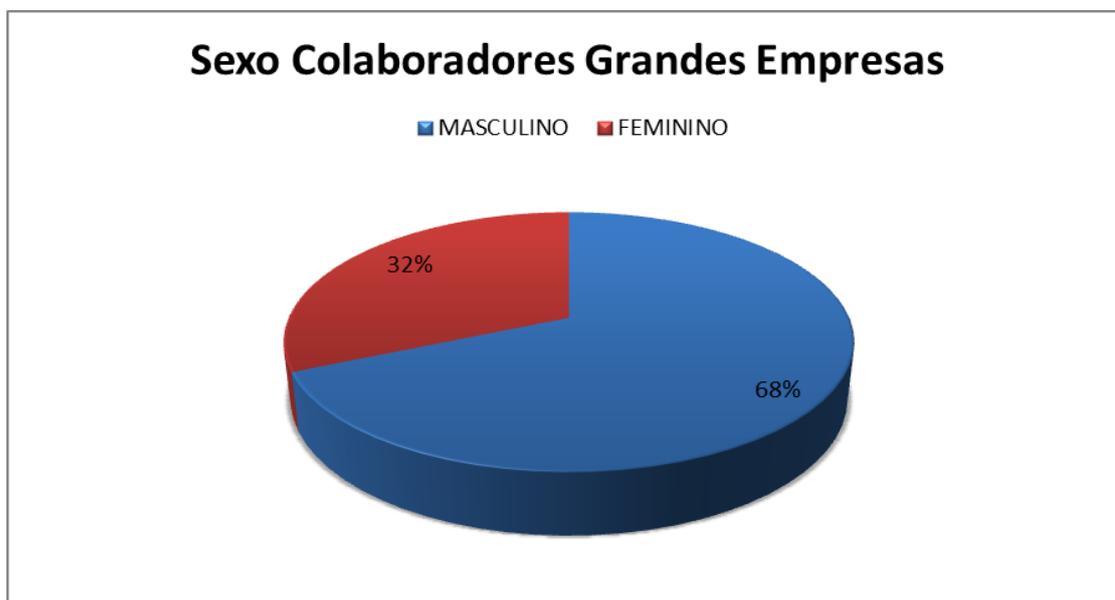


Gráfico 4 – Sexo dos colaboradores – grandes empresas

Quanto aos gestores das MPE's, 12 (57%) são do sexo masculino e 9 (43%) são do sexo feminino (Gráfico 5).



Gráfico 5 – Sexo dos gestores – MPE's

Nas grandes empresas 12 gestores (75%) são do sexo masculino e 4 (25%) do feminino (Gráfico 6).



Gráfico 6 – Sexo dos gestores – grandes empresas

As idades dos colaboradores nas MPE's estão assim distribuídas: 26 (30%) estão da faixa dos 18 aos 20 anos; 52 (60%) na faixa entre 21 e 30 anos; 4 (4%) na faixa compreendida entre 31 e 40 anos e 5 (6%) na faixa dos 41 a 50 anos, conforme demonstra o gráfico 7.

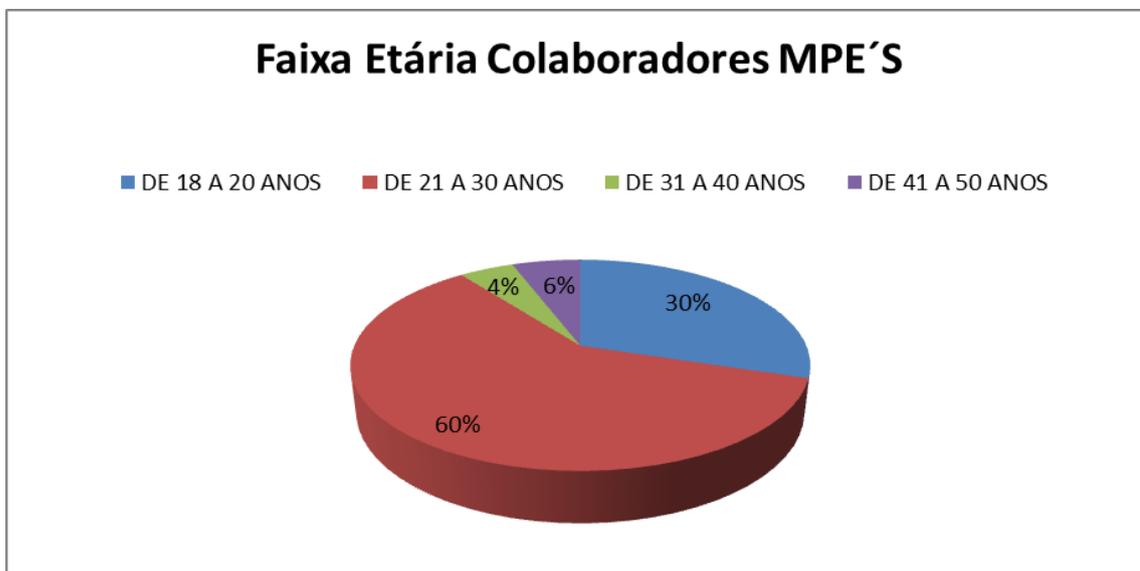


Gráfico 7 – Faixa etária colaboradores – MPE's

As idades dos colaboradores nas grandes empresas estão assim distribuídas: 27 (36%) estão da faixa dos 18 aos 20 anos; 38 (50%) na faixa entre 21 e 30 anos; 10 (13%) na faixa compreendida entre 31 e 40 anos e 1 (1%) na faixa dos 41 a 50 anos, conforme demonstra o gráfico 8.

Faixa Etária Colaboradores Grandes Empresas

■ DE 18 A 20 ANOS ■ DE 21 A 30 ANOS ■ DE 31 A 40 ANOS ■ DE 41 A 50 ANOS

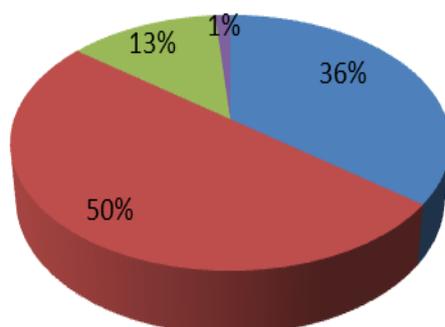


Gráfico 8 – Faixa etária colaboradores – grandes empresas

As idades dos gestores nas MPE's estão assim distribuídas: nenhum na faixa dos 18 aos 20 anos; 11 (52%) na faixa entre 21 e 30 anos; 4 (19%) na faixa compreendida entre 31 e 40 anos; 5 na faixa de 31 a 40 anos (24%) e 1 (5%) na faixa dos 41 a 50 anos, conforme demonstra o gráfico 9.

Faixa Etária Gestores MPE'S

■ DE 18 A 20 ANOS ■ DE 21 A 30 ANOS ■ DE 31 A 40 ANOS ■ DE 41 A 50 ANOS ■ Mais de 50

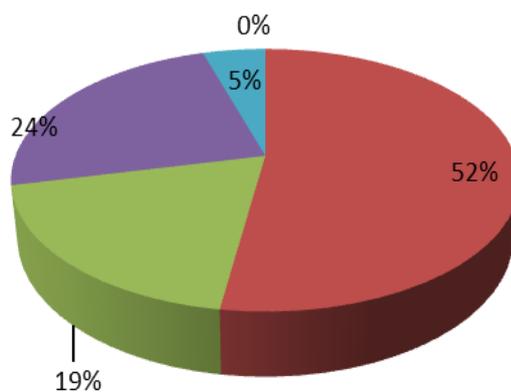


Gráfico 9 – Faixa etária gestores – MPE's

As idades dos gestores nas grandes empresas estão assim distribuídas: nenhum nas faixas de 18 aos 20 anos e acima dos 50; 11 (69%) na faixa entre 21 e 30 anos; 2 (12%) na faixa compreendida entre 31 e 40 anos e 3 (19%) na faixa dos 41 a 50 anos, conforme demonstra o gráfico 10.

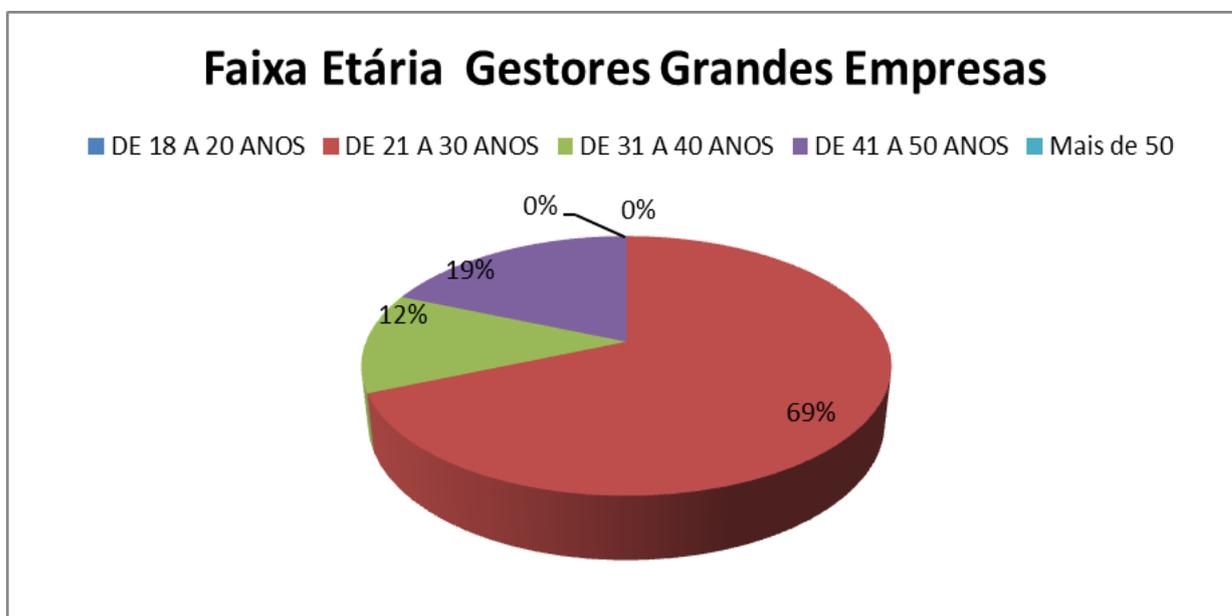


Gráfico 10 – Faixa etária gestores – grandes empresas

5.2. Percepções dos Colaboradores sobre as Tipologias Atuais e Ideais da Cultura Organizacional nas MPE's Pesquisadas

Na visão dos colaboradores de MPE's a cultura organizacional vigente se apresenta como do tipo Clã para a maioria dos respondentes (34%). Em seguida aparecem os tipos Mercado (para 32% dos respondentes), Hierarquia (28%) e finalmente a do tipo Inovação (6%) - Gráfico 11.



Gráfico 11 – Visão dos colaboradores das MPE´s sobre a cultura atual

Em relação ao tipo de cultura organizacional ideal para os colaboradores das MPE´s a maioria considerou que a cultura tipo Clã seria a ideal (40%), enquanto que 32% optaram por valorizar uma cultura do tipo Hierarquia, 16% uma cultura do tipo Mercado e 12% a do tipo Inovação (Gráfico 12).

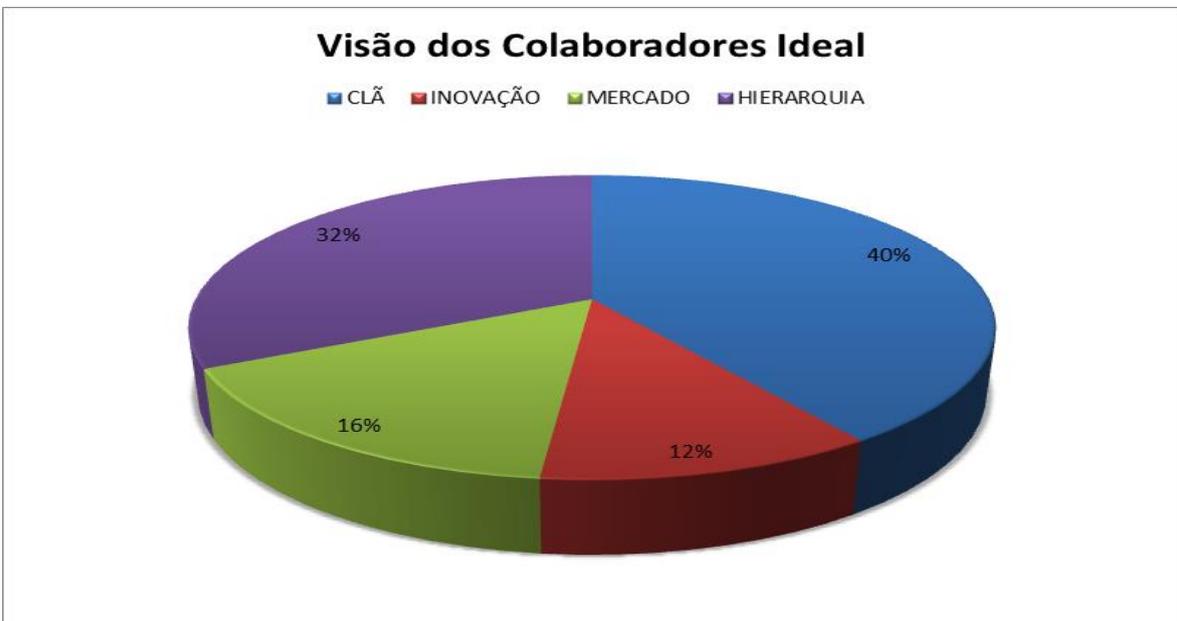


Gráfico 12 – Visão dos colaboradores das MPE´s sobre a cultura ideal

5.3. Percepções dos Colaboradores sobre as Tipologias Atuais e Ideais da Cultura Organizacional nas Grandes Empresas Pesquisadas

Na visão dos colaboradores de grandes empresas cultura organizacional vigente se apresenta como do tipo Mercado para a maioria dos respondentes (40%). Em seguida aparecem os tipos Hierarquia (para 34% dos respondentes), Clã (18%) e finalmente Inovação (8%) - Gráfico 13.



Gráfico 13 – Visão dos colaboradores das grandes empresas sobre a cultura atual

Em relação ao tipo de cultura organizacional ideal para os colaboradores das grandes empresas, a maioria considerou que as culturas do tipo Clã e Hierarquia seriam as ideais (39%, respectivamente), enquanto que as culturas do tipo Mercado e Inovação foram consideradas como menos desejáveis (11% respectivamente) (Gráfico 14).



Gráfico 14 – Visão dos colaboradores das grandes empresas sobre a cultura ideal

5.4. Percepções dos Gestores de MPE's sobre as Características Atuais e Ideais da Cultura Organizacional nas Empresas Pesquisadas

Na visão dos gestores de MPE's, a cultura organizacional vigente se apresenta como do tipo Clã para a maioria dos respondentes (57%). Em seguida aparecem os tipos Hierarquia (29%) e Mercado (9%); finalmente, tem-se o tipo Inovação como atual para 5% dos respondentes - Gráfico 15.



Gráfico 15 – Visão dos gerentes de MPE´s sobre a cultura atual.

Em relação ao tipo de cultura organizacional ideal para gestores de MPE´s a maioria considerou que a cultura tipo Hierarquia seria a ideal (38%), enquanto que 29% optaram por valorizar uma cultura do tipo Clã, 19% uma cultura do tipo Mercado e 14% a do tipo Inovação. (Gráfico 16)



Gráfico 16 – Visão dos gerentes de MPE´s sobre a cultura ideal.

5.5. Percepções dos Gestores de Grandes Empresas sobre as Características Atuais e Ideais da Cultura Organizacional nas Empresas Pesquisadas

Na visão dos gestores de grandes empresas, a cultura organizacional vigente se apresenta como do tipo Hierárquica para a maioria dos respondentes (38%). Em seguida aparecem os tipos Clã (31%), Inovação (19% dos respondentes) e, finalmente, tem-se o tipo Mercado para 12% dos respondentes - Gráfico 17.

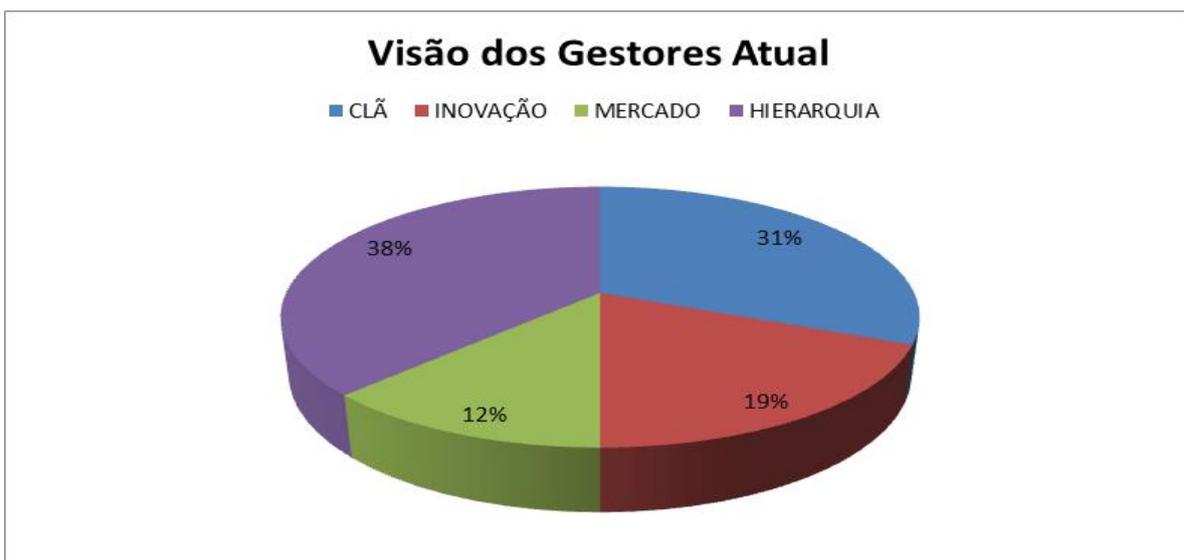


Gráfico 17 – Visão dos gerentes de grandes empresas sobre a cultura atual.

Em relação ao tipo de cultura organizacional ideal para gestores de grandes empresas, a maioria considerou que a cultura tipo Clã seria a ideal (44%), enquanto que 31% optaram por valorizar uma cultura do tipo Hierarquia, 19% uma cultura do tipo Inovação e apenas 6 a do tipo Mercado. (Gráfico 18)



Gráfico 18 – Visão dos gerentes de grandes empresas sobre a cultura ideal.

5.6. Percepções dos Colaboradores de MPE's sobre os Valores Culturais Atuais e Ideais da Cultura Organizacional nas Empresas Pesquisadas

Os valores culturais atuais predominantes na visão dos colaboradores de MPE's foram:

- 1º. 2.D. Liderança Coordenadora – média = 3,05
- 2º. 3.A. Trabalho em Equipe – média = 2,88
- 3º. 1.D. Formalização de Processos – média = 2,88
- 4º. 1.A. Compartilhamento – média = 2,75

Os valores culturais atuais mais ausentes na visão dos colaboradores de MPE's foram:

- 1º. 1.B. Dinamismo Empresarial – média = 1,71
- 2º. 3.B. Autonomia – média = 2,14
- 3º. 2.A. Liderança Facilitadora – média = 2,19

4º. 2.C. Liderança Diretiva – média = 2,24

Os valores culturais ideais mais valorizados na visão de colaboradores de MPE's foram:

1º. 4.A. Lealdade e Confiança – média = 3,23

2º. 3.A. Trabalho em Equipe – média = 3,16

3º. 2.D. Liderança Coordenadora – média = 2,93

4º. 6.A. Compromisso dos empregados – média = 2,80

Os valores culturais ideais menos valorizados na visão de colaboradores de MPE's foram:

1º. 2.C. Liderança Diretiva – média = 1,88

2º. 4.C. Cumprimento de Metas – média = 1,90

3º. 3.C. Competitividade – média = 1,93

4º. 5.D. Estabilidade – média = 2,22

5.7. Percepções dos Colaboradores de Grandes Empresas sobre os Valores Culturais Atuais e Ideais da Cultura Organizacional nas Empresas Pesquisadas

Os valores culturais atuais predominantes na visão de colaboradores grandes empresas foram:

1º. 2.D. Liderança Coordenadora – média = 3,20

2º. 1.C. Orientação para Resultados – média = 3,12

3º. 5.C. Conquista de Mercado – média = 2,91

4º. 4.D. Cumprimento de Metas – média = 2,84

Os valores culturais atuais mais ausentes na visão de colaboradores de grandes empresas foram:

- 1º. 1.B. Dinamismo Empresarial – média = 1,84
- 2º. 5.A. Desenvolvimento Profissional – média = 2,01
- 3º. 2.B. Liderança Empreendedora – média = 2,09
- 4º. 3.B. Autonomia – média = 2,11

Os valores culturais ideais mais valorizados na visão de colaboradores de grandes empresas foram:

- 1º. 2.D. Liderança Coordenadora – média = 3,05
- 2º. 3.A. Trabalho em Equipe – média = 2,99
- 3º. 4.A. Lealdade e Confiança – média = 2,99
- 4º. 6.A. Compromisso dos Empregados – média = 2,82

Os valores culturais ideais menos valorizados na visão de colaboradores de grandes empresas foram:

- 1º. 2.C. Liderança Diretiva – média = 1,83
- 2º. 3.B. Autonomia – média = 1,93
- 3º. 4.C. Cumprimento de Metas – média = 2,17
- 4º. 5.D. Estabilidade – média = 2,20

5.8. Percepções dos Gestores de MPE's sobre os Valores Culturais Atuais e Ideais da Cultura Organizacional nas Empresas Pesquisadas

Os valores culturais atuais predominantes na visão dos gestores das MPE's foram:

- 1º. 2.D. Liderança Coordenadora – média = 3,19
- 2º. 3.A. Trabalho em Equipe – média = 3,00
- 3º. 4.A. Lealdade e Confiança – média = 3,00
- 4º. 5.C. Conquista de Mercado – média = 3,00

Os valores culturais atuais mais ausentes na visão de gestores de MPE's foram:

- 1º. 1.B. Dinamismo Empresarial – média = 1,76
- 2º. 3.B. Autonomia – média = 1,86
- 3º. 2.C. Liderança Diretiva – média = 2,10
- 4º. 4.D. Cumprimento de Metas – média = 2,10

Os valores culturais ideais mais valorizados na visão de gestores de MPE's foram:

- 1º. 2.D. Liderança Coordenadora – média = 3,05
- 2º. 3.A. Trabalho em Equipe – média = 3,05
- 3º. 4.A. Lealdade e Confiança – média = 3,05
- 4º. 5.A. Desenvolvimento Profissional – média = 2,86

Os valores culturais ideais menos valorizados na visão de gestores de MPE's foram:

- 1º. 6.C. Liderança de Mercado – média = 2,00
- 2º. 4.C. Cumprimento de Metas – média = 2,05
- 3º. 2.C. Liderança Diretiva – média = 2,05
- 4º. 3.B. Autonomia – média = 2,14

5.9. Percepções dos Gestores de Grandes Empresas sobre os Valores Culturais Atuais e Ideais da Cultura Organizacional nas Empresas Pesquisadas

Os valores culturais atuais predominantes na visão de gestores de grandes empresas foram:

- 1º. 2.D. Liderança Coordenadora – média = 3,13
- 2º. 3.D. Conservadorismo – média = 2,94
- 3º. 1.C. Orientação para Resultados – média = 2,88
- 4º. 6.C. Liderança de Mercado – média = 2,81

Os valores culturais atuais mais ausentes na visão de gestores de grandes empresas foram:

- 1º. 2.B. Liderança Empreendedora – média = 1,94
- 2º. 3.A. Trabalho em Equipe – média = 2,25
- 3º. 3.B. Autonomia – média = 2,25
- 4º. 6.B. Originalidade e Inovação dos Produtos – média = 2,25

Os valores culturais ideais mais valorizados na visão de gestores de grandes empresas foram:

- 1º. 2.D. Liderança Coordenadora – média = 3,44
- 2º. 4.A. Lealdade e Confiança – média = 3,25
- 3º. 6.A. Compromisso dos Empregados – média = 2,94
- 4º. 4.B. Desenvolvimento e Inovação – média = 2,88

Os valores culturais ideais menos valorizados na visão de gestores de grandes empresas foram:

- 1º. 4.D. Cumprimento de Regras – média = 1,63
- 2º. 2.C. Liderança Diretiva – média = 1,81
- 3º. 5.C. Conquista de Mercado – média = 2,00
- 4º. 4.C. Cumprimento de Metas – média = 2,19

6. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa atingiu seus objetivos que eram, primeiramente, identificar e diagnosticar as diferenças culturais entre as micros e pequenas empresas em comparação com empresas de grande porte. Essas diferenças se verificaram tanto em termos das características atuais como em relação às ideais da cultura organizacional dessas empresas.

O segundo objetivo foi identificar os valores organizacionais predominantes nas empresas analisadas, utilizando-se de instrumento validado em estudos nacionais e internacionais voltado para esta finalidade, tendo sido identificadas diferenças em função do porte da empresa e do tipo de funcionário pesquisado.

Quanto ao terceiro objetivo foi possível identificar que diferentes valores culturais são mais valorizados do que outros; desse modo, representam aspectos que precisam ser melhorados para que haja uma mudança cultural que forneça suporte à melhoria dos processos de gestão nas organizações pesquisadas.

Quanto à caracterização sóciodemográfica do estudo realizado, foi obtido um equilíbrio entre os dois diferentes tipos de empresa considerados. A participação de micros e pequenas foi de 51% e 49% a das grandes organizações. Houve também um equilíbrio na composição da amostra entre os respondentes nos dois tipos de empresa, com ligeira concentração de pesquisados trabalhando em MPE's (57%).

A cidade com maior concentração de empresas foi Jundiaí, reunindo 57% das MPE's e 58% das grandes empresas pesquisadas. Houve também uma concentração de respondentes do sexo masculino em ambos os tipos de empresa; 66% dos respondentes são homens e atuam em MPE's, enquanto que 68% também são do sexo masculino e trabalham em grandes empresas. Quando feita a comparação entre sexo, cargo dos respondentes e tipo de empresa observou-se

uma maior incidência de gestores do sexo masculino nas grandes empresas (75%), havendo quase um equilíbrio de gênero quando consideradas as MPE'S (57% dos gestores são do sexo masculino).

A maioria dos colaboradores que participaram do estudo são jovens; a faixa etária de maior concentração foi entre 21 e 30 anos, tanto nas MPE's (60%) como nas grandes empresas (50%). Já no que diz respeito aos gestores, embora a faixa etária mais frequente seja a mesma (21 a 30 anos), a dispersão é mais significativa entre MPE's e grandes empresas; 52% dos gestores desta faixa etária atuam em MPE's, enquanto que 69% são de grandes empresas.

Na visão dos colaboradores, os tipos de Cultura Organizacional mais presentes em MPE's foram Clã e Mercado, enquanto que para aqueles que trabalham nas grandes empresas as percepções foram diferentes, uma vez que as culturas do tipo Mercado e Hierarquia predominaram. Assim, é possível concluir que nas MPE's os colaboradores reconhecem prevalecer a ênfase na cooperação e no comprometimento dos empregados, seguida pela ênfase na entrega de resultados. Entretanto, o foco na valorização de empregados fica em segundo plano nas grandes empresas, ficando a ênfase em resultados, na garantia da competitividade, na estruturação de processos e em arranjos organizacionais eficientes, uma vez que os tipos culturais mais presentes nessas organizações são Mercado e Hierarquia. Assim, os colaboradores reconhecem que nas grandes empresas a cultura organizacional sedimenta e reforça a competição e a busca de resultados e desafios crescentes, demonstrando ainda um senso de organização e planejamento para que esses fins sejam atingidos.

Em termos ideais, os colaboradores das MPE's demonstraram tendência a valorizar as culturas do tipo Clã e Hierarquia. Houve, portanto, a manutenção em primeiro

lugar da cultura Clã como ocorreu em relação à cultura atual, deixando claro que as políticas e práticas de gestão de pessoas já implantadas precisam ser preservadas. Por outro lado, passa a ser valorizada a cultura organizacional do tipo Hierarquia, explicitando a necessidade de se aperfeiçoar no contexto das MPE's um maior profissionalismo na gestão do negócio, formalizando-se estruturas de trabalho, processos e foco na eficiência das atividades a serem desempenhadas. Quando considerados os colaboradores nas grandes empresas os tipos culturais considerados ideais foram também Clã e Hierarquia, revelando, portanto, um posicionamento idêntico aos seus colegas que atuam em MPE's.

A mudança ocorrida no que se refere aos colaboradores de grandes empresas foi em relação à cultura do tipo Mercado, substituída pela do tipo Clã, deixando clara a necessidade, na visão dos respondentes, de aperfeiçoamento das políticas de valorização e de desenvolvimento de pessoas, de modo a acompanhar ou compensar os esforços realizados pelas equipes para consecução dos resultados.

Para os gestores, os tipos de Cultura Organizacional mais presentes em MPE's foram Clã e Hierarquia, enquanto que para aqueles que trabalham nas grandes empresas as percepções se inverteram, uma vez que as culturas do tipo Hierarquia e Clã predominaram. Assim, é possível concluir que nas MPE's os gestores reconhecem prevalecer a ênfase na cooperação e no comprometimento dos empregados, seguida pela ênfase nos processos e padrões de organização.

Em termos ideais, os gestores das MPE's demonstraram tendência a valorizar as culturas do tipo Hierarquia e Clã. Houve, portanto, uma tendência de valorizar em maior grau a cultura Clã, embora a cultura do tipo Hierarquia continue a aparecer como a mais desejada por esses gestores, conforme ocorreu também em relação ao tipo atual de cultura organizacional. Já nas grandes empresas os gestores

valorizaram, em primeiro lugar, a cultura do tipo Clã e em segundo lugar a do tipo Hierarquia, deixando claro que as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam ser incrementadas, mantendo-se os padrões atuais de organização e controle. Observe-se que nesse caso houve também uma inversão de tipos culturais ideais entre MPE's e grandes empresas na visão dos gestores.

Cumpra igualmente registrar que a cultura do tipo Inovação foi sempre percebida como a mais ausente, seja em termos atuais ou ideais, tanto em MPE's como em grandes empresas e considerando-se ainda tanto a opinião de gestores com a de colaboradores. Este resultado deixa clara a intensidade de esforços que precisam ser feitos para a gestão de mudanças organizacionais que possam fomentar o desenvolvimento de novos produtos e serviços, principalmente no contexto das micro e pequenas empresas.

No que diz respeito aos valores culturais atuais os mais citados em MPE's foram Liderança Coordenadora e Trabalho em Equipe tanto na opinião de colaboradores como na de gestores. Quando considerados os valores culturais ideais, os mais frequentes foram Lealdade e Confiança e Trabalho em Equipe na visão dos colaboradores e na visão dos gestores Liderança Coordenadora e Trabalho em Equipe. Esses valores fazem parte de diferentes dimensões culturais, a saber, Liderança Organizacional, Administração de Empregados e Lema Organizacional. Como são os valores mais idealizados, representam os aspectos que dariam um maior alinhamento da cultura organizacional com o cumprimento dos objetivos e desempenho empresariais, caso sua presença fosse incrementada.

No que diz respeito aos valores culturais atuais os mais citados em grandes empresas foram Liderança Coordenadora e Orientação para Resultados na opinião de colaboradores. No caso dos gestores os valores foram Liderança Coordenadora

e Conservadorismo. Quando considerados os valores culturais ideais, os mais frequentes foram Liderança Coordenadora e Trabalho em Equipe, na visão dos colaboradores; para os gestores os valores ideais foram Liderança Coordenadora e Trabalho em Equipe. As dimensões culturais às quais esses valores pertencem são Liderança Organizacional, Características Dominantes, e Administração de Empregados. Portanto, são esses valores que dariam um maior alinhamento da cultura organizacional com o cumprimento dos objetivos e desempenho empresariais, caso sua presença fosse incrementada.

Em termos de recomendações para aperfeiçoamento da presente pesquisa, em primeiro lugar, cumpre-se registrar a necessidade de aumentar o número da amostra como forma de melhorar a representatividade do estudo. Houve uma perda de questionários distribuídos devido tanto à falta de retorno, quanto da prestação incorreta ou incompleta das informações. Nesse sentido, interessante também seria replicar a pesquisa junto a cidades representativas de outras regiões do Estado de São Paulo, a fim de se verificar a similaridade de resultados.

Outro tipo de sugestão é fazer estudos de natureza associativa, procurando avaliar o efeito mediador, conforme observado em outros estudos, dos diferentes tipos de cultura organizacional de acordo com o modelo proposto por Cameron e Quinn sobre variáveis independentes tais como eficácia da liderança, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e, principalmente, sobre indicadores de desempenho ou resultado empresarial.

Outra possibilidade para aumento da compreensão fornecida por este estudo seria realizar uma análise de dados que permitisse avaliar os possíveis efeitos dos parâmetros sexo e idade como fatores intervenientes das percepções identificadas,

principalmente devido à maior concentração de respondentes do sexo masculino e de respondentes jovens.

Para finalizar este estudo, vale a pena retomar o papel e a importância da cultura organizacional como elemento agregador de valor junto aos processos de gestão empresarial. Um alinhamento entre valores e traços culturais atuais e desejados, tanto na percepção de colaboradores como na de gestores poderá levar a aumentos de eficiência, diminuição de custos, qualidade de processos e estruturas de trabalho que, em última análise, contribuirão para alavancar o sucesso organizacional. Essa visão não somente compartilhada mas também alinhada entre real e ideal fará com que a Cultura Organizacional, possa contribuir, ainda que de modo indireto, para a geração dos resultados pretendidos e gestão da mudança nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage, 2002.
- BANHAM, H. HE, Y. Organizational change in small and medium size enterprises: practice, frequency and achievement of objectives. **International Journal of Management & Information Systems**, v. 17, n. 1, p. 55-64, 2013.
- BARÇANTE, L. C. e CASTRO, G. C. de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BARICHELLO, E., POZZOBON, C. M., RIBEIRO, M. B. Comunicação informal e cultura organizacional. **Comunicação Organizacional**, v. 1, n. 1, 2003.
- BARRETO, L. M. T. B. da, KISHORE, A., REIS, G. G., BAPTISTA, L. L., MEDEIROS, C. A. F. CULTURA Organizacional e Liderança: uma relação possível? **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BASS, B., AVOLIO, B.J. **Transformational leadership and organizational culture**. **Public Administration Quarterly**, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, 1993.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BISCAIA, J. A. **Liderança**. Instituto MVC, 2006. Disponível em <www.institutomvc.com.br>. Acesso em 27/12/2014.
- ÇAKAR, N. D., ERTURK, A. Comparing innovation capability of small and medium size enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p. 325-359, 2010.
- CALUX, M. V. O impacto do alinhamento entre cultura organizacional e Indicadores de desempenho na performance da empresa: um estudo de caso. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2005.
- CAMERON, K. S., QUINN R. E. **Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing values framework**. San Francisco: John Willey & Sons, 2006.
- CAMERON, K. S., QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- CLEGG, S., HARDY, C. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001.
- COSTA, J. P. M., BOGDÁNY, E. The relationship between organizational culture and the transfer of management, functions and roles in the SMES succession: a case study between Hungary and North of Portugal. **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 1, p. 121-128, 2013.

CUMBERLAND, D., HERD, A. Organizational culture: validating a five windows qualitative cultural assessment tool with a small franchise restaurant case study. **Organizational Development Journal**, v. 29, n. 4, p. 9-20, 2011.

DAN, N. H., LIU, Y., HSU, P-F., YU, S-H. An empirical study of the organizational culture, leadership and firm performance in a Vietnam family business. **International Journal of Organizational Innovation**, v. 6, n. 4, p. 109-121, 2014.

DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading: Addison-Wesley, 1982.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAHAM, C. M., NAFUKHO, F. M. Culture, organizational learning and selected employee background variables in small business enterprises. **Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict**, v. 11, n. 2, p. 95-111, 2007.

HANDY, C. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1979.

HARVEY, M., RALSTON, D, NAPIER, N. International relocation of inpatriate managers: assessing and facilitating acceptance in the headquarters organization. **International Journal of Intercultural Relations**. v. 24, p. 825-846, 2006.

HOFSTEDE, G., NEVIJEN, B., OHAIR, D. D., SADERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografias e Estatísticas**, 2011. Cadastro de empresas. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/default.php>>. Acesso em: 15/03/2015.

KWANTES, C. T., ARBOUR, S., BOGLARSKY, C. A. Organizational culture fit and outcomes in six national contexts: an organizational level analysis. **International Journal of Management & Information Systems**, v. 17, n. 1, p. 55-64, 2013.

LEE, S. K. J., YU, K. Corporate culture and organizational performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 4, p. 340-359, 2004.

LEONE, C., DUSSAULT, G., LAPÃO, L. V. Reforma na atenção primária à saúde e implicações na cultura organizacional dos Agrupamentos dos Centros de Saúde em Portugal. **Cad. Saúde Pública**, v. 30, n. 1, p. 149-160, 2014.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONDES, Re. C; BERNARDES, C. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MCCARTAN-QUINN, D. AND CARSON, D, Issues which impact upon marketing in the, small firm, 2003. **Small Business Economics**, Vol.21, No.2, pp.201-213.

MORESI, E. (Org.). **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, F. C. P. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre psicanálise e cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS (Org.) **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MUAFI, M. The effects of alignment competitive strategy, culture and role behavior on organizational performance in service firms. **International Journal of Organizational Innovation**, v. 2, n. 1, p. 106-133, 2009.

MURDOCCO, S. de O. A Cultura Organizacional e as redes sociais: um estudo exploratório em uma empresa de serviços. **Dissertação de Mestrado**. Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, SP, 2009.

NGUYEN, H. N., MOHAMED, S. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 2, p. 206-221, 2011.

OCAI ON-LINE. © 2014 OCAI online. **Organizational culture Assessment instrument online**. Disponível em: <http://www.ocai-online.com/>. Acesso em 27 de dezembro de 2014.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v.11, n.4, p.766-788, Aug. 2000.

OKBAGABER, T. B. Diagnosing Ercoe's organizational culture and indicating members' preferred culture. **PM World Today**, v. 14, n. 2, p. 1-9, 2012.

PADMA, R. N., NAIR, V. S. Organizational culture and its impact on organizational commitment in public and private organizations. **Global Management Review**, v. 4, n. 1, p. 32-39, 2009.

PREVIDELLI, J. J, MEURER, V. **Gestão da Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil**: Uma Abordagem Multidimensional. Maringá: Unicorpore, 2005.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 96-104, 2002.

RHODES, J. LOK, P., YANG, S., XIA, Y. The effects of organizational intangible factors on successful enterprise resource planning systems implementation and

organizational performance: a China experience. **Asian Business and Management**, v. 10, n. 2, p. 287-317, 2011.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

SCHERMERHORN JR., J. R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCHULZ, J.W. **Tapping the best that is within: why corporate culture matters**. *Management Quarterly*, Washington, v.42, n.1, p.29-35, Spring 2001.

SCHWARTZ, S. H. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, n, 1, p. 23-47. 1999.

SEBRAE (Org.) **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – Brasília, DF: DIEESE, 2013.

SEBRAE, **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011. 4. ed. /Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. – Brasília, DF; DIEESE, 2011.

SEBRAE/**Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Site: http://ww2.itau.com.br/upj/sebrae_estatuto2005.htm. Consulta feita em 20/set./2014.

SILVA, A. C. M. da, MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G. Diagnóstico de cultura organizacional: uma aplicação dos modelos de valores competitivos em restaurantes de Natal/RN. **Anais ... II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações no Trabalho – EnGPR**. Curitiba: Anpad, 2009.

SILVA, A. C. M. da. Orientação ao cliente e cultura organizacional: uma contribuição metodológica. **Dissertação de mestrado** - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas, São Paulo, SP, 2005.

SORENSEN, J.B. **The strength of corporate culture and the reliability of firm performance**. *Administrative Science Quarterly*, New York, v.47, n.1, p.70-91, Mar. 2002.

SUDERMAN, J. Using the organizational cultural assessment (OCAI) as a tool for new team development. **Journal of Practical Consulting**, v. 4, n.1, p. 52-58, 2012.

VASCONCELLOS J., HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial - São Paulo: Pioneira, 1997.

VIEIRA, R. C. Traços da cultura brasileira e a gestão em microempresas. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Administração,

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Administração, Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, ES, 2013.

WAGNER III, J. A. e HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

YU, T., WU, N. A review of study on the Competing values framework. **International Journal of Business and Management**, v. 4, n. 7, p. 37-42, 2009.

ZAVYALOVA, E., KUCHEROV, D. Relationship between organizational culture and job satisfaction in Russian business enterprises. **Human Resources Development International**, v. 13, n. 2, p. 225 - 235, 2010.

ANEXOS

INSTRUMENTO DE PESQUISA SOCIODEMOGRÁFICO

Nome: _____

Sexo: _____

Empresa em que Trabalha: _____

Cidade em que a Empresa esta instalada: _____

Tipo de cargo que ocupa:

() Direção () Gerencia () Supervisor () Fiscal () Assistente

() Outros: _____

Função exercida: _____

Área em que trabalho

() Administração () Produção () Comercial

()

Outros _____

Nível de escolaridade

() Doutor () Mestre () Especialista () graduado () 2º grau completo

() 1º grau completo () Alfabetizado () Semi- analfabeto

Idade

() de 18 a 20 anos () de 21 a 30 anos () de 31 a 40 anos

() de 41 a 50 anos () mais de 50 anos

Naturalidade: _____ Nacionalidade: _____

Tempo de experiência no setor: _____

Tempo de serviço na empresa: _____

Tempo de serviço no setor que atua: _____

DESCRIÇÃO DO TIPO DE CULTURA E CULTURA MODELO OCAI

Este questionário registra sua impressão sobre a cultura da sua organização, desta forma ele não possui respostas certas ou erradas.

Nossa meta é ter uma visão honesta do ponto de vista que você vê a sua organização.

Classifique os itens abaixo na ordem que mais classifica a empresa (1º, 2º, 3º, 4º), começando pela coluna hoje (situação atual da empresa) e em seguida a coluna ideal (situação que no seu ponto de vista seria melhor para a empresa).

A ordem de prioridade deve ser respeitada, não se permitindo a repetição da classificação na mesma coluna.

Responda primeiro a coluna hoje e depois a coluna ideal.

- 1- Não se parece com minha organização.
- 2- É mais ou menos parecida com minha organização.
- 3- É parecida com minha organização.
- 4- É muito parecido com a minha organização.

Exemplo de preenchimento da escala do Questionário OCAI.

Exemplo	Hoje	Ideal
A	4	2
B	2	4
C	3	3
D	1	1
Total	10	10

INSTRUMENTO DE MAPEAMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

1	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	HOJE	IDEAL
A	A organização é um ambiente muito pessoal. É como uma extensão familiar. As pessoas compartilham coisas entre si.		
B	A organização é ambiente muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a colocar seus pescoços em risco.		
C	A organização é orientada para resultados. A principal preocupação é com o trabalho feito. As pessoas são muito competitivas e ativamente orientadas.		
D	A organização é um ambiente estruturado e controlado. Processos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.		
	TOTAL		

2	LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	HOJE	IDEAL
A	A liderança na organização é geralmente considerada para explicar tutorias, facilidades ou sustentação.		
B	A liderança na organização é geralmente considerada para explicar empreendedorismos, inovações ou riscos.		
C	A liderança na organização é geralmente considerada para explicar absurdos, agressividade e foco orientado para resultados.		
D	A liderança na organização é geralmente considerada para explicar a coordenação, organização e bom funcionamento da eficiência.		
	TOTAL		

3	ADMINISTRAÇÃO DE EMPREGADOS	HOJE	IDEAL
A	O estilo administrativo na organização é caracterizado pelo trabalho em grupo, consenso e participação.		
B	O estilo administrativo na organização é caracterizado por riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade.		
C	O estilo administrativo na organização é caracterizado por alta competitividade, grande demanda e atividade.		
D	O estilo administrativo na organização é caracterizado pela segurança dos empregados, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.		
	TOTAL		

4	COESÃO ORGANIZACIONAL	HOJE	IDEAL
A	O lema que mantém a organização em conjunto é a lealdade e confiança mútua. Alto comprometimento com a organização.		
B	O lema que mantém a organização em conjunto é o compromisso na inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em aparar as arestas.		
C	O lema que mantém a organização em conjunto é a ênfase na atividade e realização de metas. Agressividade e ganhar são temas comuns.		
D	O lema que mantém a organização em conjunto são as regras formais e políticas. Manter auditorias de manutenção são importantes.		
	TOTAL		

5	ENFÂSES ESTRATÉGICAS	HOJE	IDEAL
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação persistem.		
B	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e prospecção de oportunidades são valorizadas.		
C	A organização enfatiza ações e atividades competitivas. Superar metas e conquistar mercados é dominante.		
D	A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle e operações suaves/regulares são importantes.		
	TOTAL		

6	CRITÉRIOS DE SUCESSO	HOJE	IDEAL
A	A organização define sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, compromisso dos funcionários e preocupação das pessoas.		
B	A organização define sucesso com base em ter produtos originais ou os mais novos produtos. É um produto líder ou inovador.		
C	A organização define sucesso com base em ganhar mercado e ultrapassar a concorrência. Liderança do mercado competitivo é a chave.		
D	A organização define sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, bom atendimento e baixo custo dos produtos são críticos.		
	TOTAL		