

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

GLEÍZA GUERRA DE ASSIS BRAGA

**TIPOLOGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS
INSTALADAS NOS DISTRITOS INDUSTRIAIS DE MARACANAÚ -
CEARÁ**

**FORTALEZA
2011**

GLEÍZA GUERRA DE ASSIS BRAGA

**TIPOLOGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS
INSTALADAS NOS DISTRITOS INDUSTRIAIS DE MARACANAÚ -
CEARÁ**

Dissertação apresentada à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

**FORTALEZA
2011**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- B793t Braga, Gleíza Guerra de Assis.
Tipologias de cultura organizacional em empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú - Ceará / Gleíza Guerra de Assis Braga. – 2011.
103 f.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2011.
Orientação: Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz.
1. Cultura organizacional. 2. Distritos industriais. 3. Estudos diagnósticos culturais. 4. Competitividade.
I. Título.

CDD 658

GLEÍZA GUERRA DE ASSIS BRAGA

**TIPOLOGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS
INSTALADAS NOS DISTRITOS INDUSTRIAIS DE MARACANAÚ -
CEARÁ**

Dissertação apresentada à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Prof.^a Dra. Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto
Universidade Estadual do Ceará

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a Deus que me capacitou física e intelectualmente para a realização do mesmo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela oportunidade a mim concedida de iniciar e concluir este curso.

À minha família, agradeço pelos incentivos contínuos e incondicionais que contribuíram consideravelmente para o resultado desse trabalho.

Reconheço no meu querido marido, Bruno Alexandre Braga, a incansável paciência em compartilhar momentos de angústia, pela espera e apoio sempre.

Agradeço ao meu chefe, José Marcelo Farias de Lima, Secretário de Educação de Maracanaú, pelo apoio dado e pela parceria empreendida.

Aos colegas de trabalho, Antônio Nilson Gomes Moreira, Kamile Lima de Freitas Camurça e Gláucia Mírian de Souza Oliveira, pela paciência e ajuda para a realização da pesquisa.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz, pela dedicação e atenção para a realização deste trabalho.

Sou grata ao Prof. Dr. José Arimatés de Oliveira, à Prof.^a Dra. Tereza Cristina Batista de Lima, ao Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral e ao Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto, pelas valiosas contribuições a esta pesquisa.

Aos amigos José Firmo Camurça Neto, Edilson Teixeira Júnior, Antônio Rodrigues de Sousa Filho e Luís Sérgio Brandão, por facilitarem a coleta dos dados e, conseqüentemente, a realização dessa pesquisa.

Obrigada a todos aqueles que participaram desta pesquisa, com suas respostas e contribuições, possibilitando que este trabalho fosse realizado.

Sou grata ao querido professor, José Carlos Lázaro da Silva Filho, por me incentivar à pesquisa.

Agradeço aos antes, colegas de turma e, agora, amigos, Francisco César de Castro Neto, Maria Joselice Lopes de Oliveira, Francisca Ivaneide Oliveira de Souza, Anne Karolinne Nunes Pinheiro, Cláudio Lustosa da Costa Brito, Débora Ximenes de Aragão V. Castelo, José Lindenberg Julião Xavier Filho, Najara de Senna Nunes, Rita de Cássia Lopes, com quem aprendi e partilhei tantos momentos bons.

Ao meu querido amigo, Francisco César de Castro Neto, pelas horas de conversa e parcerias em projetos.

**“O que não é definido, não pode ser controlado,
O que não pode ser controlado, não pode ser medido,
O que não pode ser medido, não pode ser melhorado,
O que não é controlado, não pode ser gerenciado!”**

Peter Drucker

RESUMO

Os distritos industriais são aglomerados de empresas associados no plano teórico com o fator inovação e às políticas de desenvolvimento baseadas em *clusters*, vantagens locacionais e potencialidades locais. Empresas instaladas em distritos industriais possuem maior facilidade de sobreviver no mercado, ou até mesmo atingir economias de escala, em razão das políticas de incentivo oferecidas pelos governos, assim como pelo compartilhamento do conhecimento, facilitado pela proximidade geográfica entre as empresas, possibilitando maior capacidade inovadora. Não são apenas fatores técnicos e recursos materiais que desempenham um papel fundamental, porém, um dos fatores principais para o sucesso das empresas centra-se na cultura organizacional, entendida como crenças e pressupostos básicos compartilhados pelos membros de uma organização, posicionada como pano de fundo destas, influenciando nas relações dos colaboradores e decisões dos gestores. O objetivo deste trabalho é identificar a tipologia de cultura organizacional predominante nas empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú-CE. O fundamento teórico-metodológico aplicado nesta pesquisa é a tipologia de cultura organizacional proposta por Cameron e Quinn (2006). Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, apoiando-se em pesquisa bibliográfica. A pesquisa é caracterizada como *survey* e foi realizada em uma amostra das 50 maiores empresas instaladas nos três distritos industriais de Maracanaú, escolhidas com apoio na quantidade de funcionários. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário fechado, adotando-se uma Escala *Likert* de variação de 1 a 5, junto a 3271 colaboradores de nível operacional, administrativo, técnico e de supervisão. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva. No referido contexto, os resultados indicam a predominância geral da cultura de mercado (29,15%), seguida da cultura inovadora (26,69%), contra uma menor incidência das culturas hierárquica (22,48%) e da clã (21,69%), dando suporte relativo aos pressupostos iniciais do estudo. Partindo da observação das unidades organizacionais tomadas isoladamente, o estudo revela o predomínio de culturas de mercado e inovadora em 39 empresas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Distritos Industriais; Estudos Diagnósticos Culturais; Competitividade.

ABSTRACT

Industrial districts are clusters of companies associated in theory with the innovation and development policies based on clusters, locational advantages and potential locations. Companies located in industrial districts are easier to survive in the market, or even to achieve economies of scale due to the incentive policies provided by Governments, as well as the socialization of knowledge among them, facilitated by their geographical proximity, allowing a greater capacity for innovation. However, not only material resources and technical factors that play a key role, a major factor in the success of companies focuses on organizational culture, understood as basic assumptions and beliefs shared by members of an organization, positioned as cloth fund organizations, influencing the relations of employees and management decisions, The aim this study is to identify the type of organization culture prevalent in companies located in industrial districts of Maracanaú. The theoretical foundation and methodological research is applied in this type of organizational culture proposed by Cameron and Quinn (2006). This study is characterized as a descriptive, quantitative, relying on literature. The research is characterized as a survey and was conducted in a sample of 50 major companies operating in three industrial districts of Maracanaú, chosen from the number of employees. Data collection was done through a closed questionnaire, adopting a Likert scale ranging 1 to 5, with 3271 employees in the operational, administrative, technical and supervision. Data were analyzed using descriptive statistics, using appropriate software. In that context, the results indicate a general predominance of the market culture (29,15%), followed by the innovative culture (26,69%) with a lower incidence of hierarchical culture (22,48%) and clã culture (21,69%), giving support on the initial assumptions of the study. Starting from the observation of the organizational units taken alone, the study shows the predominance of cash and innovative in 39 companies.

Keywords: Organizational culture; industrial districts; cultural diagnostic studies; competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadros:

1 Tipos de mitos e suas consequências.....	46
2 Fatores do IBACO	50
3 Fatores da versão reduzida do IBACO	50
4 Classificação dos tipos de pesquisas	69
5 Identificação do perfil cultural das afirmações do questionário.....	72
6 Representações de correlação	75

Figuras:

1 Níveis de análise da cultura organizacional	41
2 Modelo dos Valores Competitivos	52
3 Os Valores Competitivos de liderança, eficácia e teoria organizacional	54
4 Os Valores Competitivos da gestão de recursos humanos	55
5 Os Valores Competitivos da gestão da qualidade total	58

Tabelas:

1 Alterações FDI/PROVIN - 2005	33
2 Empresas em funcionamento	35
3 Gênero dos respondentes da pesquisa	73
4 Escolaridade dos respondentes da pesquisa	73
5 Faixa etária dos respondentes da pesquisa	74
6 Áreas de atuação dos respondentes da pesquisa	74
7 Tempo de cargo e de empresa dos respondentes da pesquisa	74
8 Indústrias pesquisadas por atividade econômica	76
9 Indústrias pesquisadas por número de funcionários	77
10 Empresas pesquisadas por distrito industrial	77
11 Pontuações das tipologias de cultura organizacional das empresas investigadas	78
12 Segmentos de atividade econômica, por tipologias de cultura organizacional	80
13 Correlação entre empresas de fabricação de produtos químicos e tipologias de cultura organizacional	81
14 Correlação entre empresas de fabricação de celulose, papel e produtos de papel e tipologias de cultura organizacional	82

15 Correlação entre empresas de fabricação de produtos alimentícios e bebidas e tipologias de cultura organizacional	82
16 Correlação entre empresas de fabricação de produtos têxteis e tipologias de Cultura organizacional	83
17 Correlação entre empresas de fabricação de produtos de mineral não-metálicos e tipologias de cultura organizacional	83
18 Correlação entre empresas de confecção de artigos do vestuário e acessórios e tipologias de cultura organizacional	84
19 Correlação entre empresas de metalurgia e tipologias de cultura organizacional	84
20 Correlação entre empresas de fabricação de produtos de borracha e de material plástico e tipologias de cultura organizacional	85
21 Correlação entre empresas de fabricação de móveis e tipologias de cultura organizacional	85
22- Tipologias de cultura organizacional de empresas do segmento: fabricação de máquinas, equipamentos e aparelhos	85
23- Tipologias de cultura organizacional, por áreas de atuação da empresa	86
24- Correlação entre áreas de atuação da empresa e as tipologias de cultura organizacional .	88
25- Tipologias de cultura organizacional, por porte das empresas	88
26- Correlação entre porte das empresas e as tipologias de cultura organizacional	90

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CNAE – Classificação Nacional de Atividade Econômica

CVM – *Competing Value Model*

DI – Distrito Industrial

FDI – Fundo de Desenvolvimento Industrial

GREMI - *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs*

IBACO – Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IPC - Índice de Preços ao Consumidor

IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano

ISS - Imposto sobre Serviços

MPE – Micro e pequenas empresas

OCAI – *Organization Culture Assessment Instrument*

OSCIP - Organização da sociedade civil de interesse público

PIB - Produto interno bruto

PINTEC- Pesquisa de Inovação Tecnológica

PROVIN - Programa de Atração de Investimentos Industriais

RMF - Região Metropolitana de Fortaleza

SEBRAE: Serviço Nacional de Apoio as Micro e Pequenas Empresas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Relevância da pesquisa	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 Hipótese da pesquisa	19
1.4 Metodologia de pesquisa	19
1.5 Estruturação do trabalho	19
2 DISTRITOS INDUSTRIAIS	21
2.1 Conceituações sobre aglomeração de empresas	21
2.2 A abordagem territorialista: o papel das inovações e a formação de redes	27
2.3 Os distritos industriais como meios inovadores	29
2.4 Política de incentivo industrial do Ceará	31
3 PADRÕES CULTURAIS EM ORGANIZAÇÕES	39
3.1 Evolução do conceito.....	39
3.2 Elementos culturais e dimensões.....	42
3.3 Tipologia de Cultura Clã	52
3.4 Tipologia de Cultura Inovadora	56
3.5 Tipologia de Cultura de Mercado.....	61
3.6 Tipologia de Cultura Hierárquica.....	63
4 METODOLOGIA.....	67
4.1 Classificação da pesquisa	67
4.2 População e amostra	69
4.3 Instrumento de coleta de dados	70
4.4 Seleção dos sujeitos da pesquisa	71
4.5 Tratamento e análise dos dados	73
5 CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS LOCALIZADAS NOS DISTRITOS INDUSTRIAS DE MARACANAÚ	75
5.1 Perfil das empresas	77
5.2 Análise da tipologia de cultura organizacional nas empresas pesquisadas	77
5.3 Relação da tipologia de cultura organizacional e segmento de atividade econômica.....	79
5.4 Relação da tipologia de cultura organizacional e áreas de atuação da empresa.....	85

5.5 Relação da tipologia de cultura organizacional e porte da empresa.....	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A – Carta de solicitação de acesso à pesquisa	99
APÊNDICE B – Questionário de Características Organizacionais.....	100
ANEXO	103

1 INTRODUÇÃO

Os distritos industriais consistem em uma dinâmica de concentrações geográficas de empresas, principalmente de pequenos e médios portes que, dominando a economia regional, possibilitam desenvolvimento à localidade onde estão inseridos, por meio de um maior número de ofertas de trabalho, expandindo, assim, o potencial de desenvolvimento local. Possuindo importância mundial, essa estratégia remonta à experiência italiana, que ganhou enfoque mundial e motivou outras partes do Mundo a implementar esse novo modelo de concentração de empresas, com suporte em sua exitosa experiência.

O fortalecimento da economia local é, por muitas vezes, constituído em pequenas e médias empresas, pois essas demandam menor quantidade de investimentos e têm capacidade de incorporar grande volume de emprego. Essas pequenas e médias empresas, associadas a distritos industriais, possuem uma chance maior de sobreviver e se desenvolver no mercado, em virtude das políticas de incentivo oferecidas pelos governos, além de se tornarem tão competitivas quanto as grandes organizações, chegando, inclusive, a obter economias de escala, o que seria dificultado, estando isoladas umas das outras.

A competitividade das organizações está relacionada, em grande parte, com a capacidade de estas se adequarem às transformações do ambiente onde se encontram. Essa adequação pode ser entendida pelas estratégias de atuação e pela capacidade das organizações de absorver e implementar as informações e inovações surgidas no meio ambiente.

Com efeito, entende-se que não apenas os fatores técnicos e recursos materiais desempenham papel crucial no sucesso das organizações, mas um dos fatores determinantes do sucesso empresarial é a cultura organizacional.

O fator central das pesquisas relacionadas à cultura organizacional parte da crença da importância dos fatores culturais nas práticas organizacionais e do entendimento de que a cultura constitui fator de diferenciação das empresas bem-sucedidas. Logo, a perspectiva cultural é empregada como diagnóstico de competitividade de organizações.

A relevância da cultura organizacional no cotidiano das organizações é reconhecida, tanto no meio acadêmico, como no ambiente empresarial. Estudos sobre cultura organizacional vêm ganhando grande espaço, desde a década de 1980, evidenciando a preocupação em investigar o contexto organizacional e a relação do sujeito no trabalho, visando explicar e anteceder neste contexto, o comportamento humano (FREITAS, 2007).

Estudos sobre cultura organizacional têm sido desenvolvidos a partir de diversos modelos e tipologias diferentes. Para estudo da cultura organizacional, esta pesquisa escolheu adotar o Modelo dos Valores Competitivos (CAMERON; QUINN, 2006). A escolha desse

modelo ocorreu por se tratar de um instrumento testado diversas vezes por pesquisadores em diferentes realidades culturais e organizacionais, como é o caso dos estudos de Masood et al (2006), Yang (2007) e Stock et al (2007) que, em situações diferentes, utilizaram o instrumento com sucesso na investigação da cultura organizacional.

A identificação da tipologia de cultura organizacional predominante no conjunto das empresas pesquisadas constitui o foco desta investigação.

As transformações vivenciadas pelo mundo contemporâneo nos contextos sociopolítico e econômico atribuem desafios não só às organizações, mas também aos governos. Este novo panorama, marcado pela dinâmica da globalização, conduz uma intensa reorganização do capitalismo e do papel que estados ou regiões desempenham no sistema.

Com a globalização e as intensas exigências advindas da concorrência entre as empresas, a sobrevivência no mercado se tornou cada vez mais difícil para as pequenas e médias organizações.

Com o sucesso da experiência italiana com distritos industriais, e visando à superação de barreiras ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas, o interesse pelos efeitos de cooperação no desenvolvimento regional cresceu, expressivamente, em especial com o início dos anos 1990, o que resultou na implementação, em várias partes do Mundo, de polos industriais (SCIPIÃO, 2004).

Os distritos industriais italianos são aglomerações com um grande número de empresas de pequeno e médio portes, envolvidas em vários estágios na produção de um produto, onde se observam a cooperação e a concorrência entre si. Os principais agentes do desenvolvimento da região chamada de “Terceira Itália” foram as pequenas e médias empresas. Nessas áreas, o poder local atuou como fomentador do desenvolvimento (MELO, 2005).

É importante ressaltar que os distritos industriais encontrados no Brasil não denotam a replicabilidade da visão romântica do modelo de distritos industriais vivenciados na Itália, não correspondendo ao tipo ideal sugerido no padrão pioneiro de distrito industrial.

Os distritos industriais tendem a proporcionar à localidade onde estão inseridos, uma melhor qualidade de vida à população, mediante um aumento de ofertas de emprego, expandindo o potencial de desenvolvimento local. O fortalecimento da economia local se constitui com o desempenho das empresas componentes desses distritos.

No tocante ao desempenho das empresas, o argumento de Porter (1992) defende que, para garantir a sobrevivência no mercado e um desempenho superior aos da concorrência, as empresas da atualidade precisam manter e sustentar uma vantagem competitiva.

De acordo com esse autor, a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos, capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

Furtado (2001) sustenta que a inovação e a competitividade são conceitos interligados ao desempenho de empresas, portanto, o desafio da vantagem competitiva está relacionado com a forma como as organizações lidam com as mudanças.

Inovar significa introduzir novidades (ANTUNES, 2000; ALENCAR, 1996; BARBIERE; ALVARES, 2004), portanto, “se não mudarmos o que oferecemos ao mundo e como o criamos e o ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam. Em última instância, é questão de sobrevivência” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 20).

Molina-Palma (2004, p. 57) ressalta que “a capacidade de inovação está determinada pelas inter-relações da cultura organizacional, pelos processos internos e pelas relações inter organizacionais”.

Alguns autores, como Alencar (1996), Basto (2000), Amabile (1998), Csikszentmihalyi (1996) e De Masi (2005) sustentam que o potencial inovador depende do contexto em que o sujeito se encontra. Os elementos do ambiente de trabalho, portanto, podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento desse potencial.

Com efeito, é relevante o entendimento de que a cultura organizacional desempenha papel crucial para o sucesso das organizações, pois na inteligência de Schein (1995), ela é entendida como crenças e pressupostos básicos compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria.

A cultura organizacional está posicionada como pano de fundo das organizações, exercendo influência nas relações dos colaboradores e decisões de seus dirigentes. Portanto, acredita-se que há possibilidade de ganhos de desempenho organizacional, desde que se desenvolva uma adequada gestão da cultura organizacional (FREITAS, 1991).

Conhecer a natureza da cultura organizacional de um grupo de empresas situado numa mesma região geográfica, distante dos grandes centros produtivos do País, tem significativa importância para identificar peculiaridades, potencialidades de organização, que auxiliariam a implementação de novas empresas na região.

Dessa forma, este experimento possui o seguinte problema de pesquisa: **qual a tipologia de cultura organizacional predominante no conjunto das empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú, no Estado do Ceará?**

1.1 Relevância da pesquisa

O estudo da cultura organizacional de empresas instaladas em distritos industriais se faz necessário para melhor compreensão do setor industrial e justifica-se tanto por sua relevância teórica como empírica.

A importância teórica encontra-se na contribuição com o desenvolvimento dessa área de conhecimento, pois, mesmo que o tema cultura organizacional seja bastante recorrente e encontrado na literatura, ainda é escasso quando associado a distritos industriais. A relevância empírica reflete na contribuição do estudo em propiciar informações à elaboração de políticas industriais e, ainda, reside no fato de que esta investigação possibilita maior compreensão no tocante às tipologias de cultura organizacional predominantes de empresas industriais, expressando subsídios aos gestores dessas empresas a tomarem as decisões mais adequadas, visando a alterar a forma como a empresa está inserida no mercado.

A cultura organizacional vem conquistando cada vez mais importância nos estudos organizacionais, sendo comum a sua avaliação e diagnóstico. Ela é estudada por vários autores, tais como: Deal e Kennedy (1982), Schein (1995), Cameron e Quinn (2006), alguns dos quais argumentam que o desempenho organizacional resulta das diferentes tipologias de cultura e da intensidade da força cultural exibidos pela empresa.

Ensaio sobre cultura organizacional continuam a despertar interesse e são tema recorrente nos meios acadêmico e profissional. Muitos desses estudos partem da premissa de que a cultura organizacional é gerenciável e de que seu exame contribui para a compreensão dos fatores, tangíveis e intangíveis, que interferem no sucesso de uma organização (FREITAS, 2007).

A cultura organizacional é um fator que direciona à solução de dois problemas. O primeiro está relacionado com a conservação da integração interna e o segundo com o funcionamento cotidiano da empresa (SCHEIN, 1995). Dessa forma, quando há consenso entre os dois, a empresa possui mais chances de atingir seus objetivos; ou seja, para o atingimento dos propósitos traçados, é necessário que a empresa faça o alinhamento dos valores e práticas com os objetivos e estratégias organizacionais e que dissemine, de forma homogênea, a todos os membros da organização, a cultura da empresa, a fim de atingir a melhoria contínua de seus processos de trabalho.

A cultura organizacional gerenciável emerge de uma visão da cultura na perspectiva integrativa, ou seja, como propriedade de uma unidade social estável e coesa, formada de

membros que compartilham uma visão de mundo; neste âmbito, a cultura é como uma “cola” que une e mantém juntos os membros da organização (CAMERON E QUINN, 2006).

Conhecer a cultura de uma organização é relevante para que ela possa ser utilizada como estratégia de melhoria para a organização.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Tendo como ponto de partida a contextualização e o problema de pesquisa, ora expressos, este trabalho possui como objetivo principal de estudo **Analisar as tipologias de cultura organizacional predominantes no conjunto das empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú, no Ceará.**

1.2.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo evidenciado há pouco, foram definidos os objetivos específicos:

I Analisar a tipologia de cultura organizacional predominante em cada empresa.

II Verificar a relação entre as tipologias de cultura organizacional e o segmento de atividade econômica.

III Investigar a relação entre as tipologias de cultura organizacional e a área de atuação.

IV Examinar a relação entre as tipologias de cultura organizacional e o porte das empresas.

1.3 Hipóteses da pesquisa

H1 A tipologia de cultura organizacional predominante no conjunto das empresas pesquisadas é a inovadora.

H2 O segmento da atividade de fabricação de produtos químicos possui correlação positiva com a tipologia de cultura inovadora.

H3 A tipologia de cultura inovadora é a tipologia mais representativa em todas as áreas de atuação das empresas.

H4 As organizações de pequeno porte tendem a ser mais inovadoras do que as de grande porte.

1.4 Metodologia de pesquisa

O presente trabalho adota um paradigma positivista de pesquisa, empregando um método de natureza quantitativa.

Segundo a taxionomia de Collis e Hussey (2005), quanto ao objetivo de pesquisa, esta se caracteriza como descritiva. Em relação ao processo é uma pesquisa quantitativa, ao passo que, no tocante à lógica, é indutiva, no que concerne ao resultado, por fim, trata-se de uma pesquisa aplicada.

A fim de identificar a tipologia de cultura organizacional predominante no conjunto das empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú, optou-se por utilizar o procedimento de investigação denominado *survey*. Esse procedimento visa a “descrever ou explicar as características ou opiniões de uma população através da utilização de uma amostra representativa” (MAY, 2004, p. 109). Portanto, será aplicado um questionário validado que adota o Modelo dos Valores Competitivos (CAMERON; QUINN, 2006), e identifica a tipologia cultural mais predominante na empresa. Esse questionário é composto por 24 itens que direciona a quatro tipologias culturais: Clã, Hierárquica, Inovadora e de Mercado, mediante a Escala *Likert* de 5 pontos.

A população desta pesquisa contabiliza 120 empresas, todas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú. Com arrimo nesta população, foram retiradas as maiores empresas, tendo em vista o maior número de funcionários e também o maior faturamento, totalizando 50 organizações pesquisadas.

1.5 Estruturação do trabalho

Esta pesquisa está dividida em seis seções. A primeira seção refere-se à parte introdutória do trabalho, onde se evidenciam a contextualização, problema de pesquisa, hipótese e objetivos a serem atingidos.

Na segunda, é iniciado o referencial teórico, abordando conceitualmente os distritos industriais, diferenciando as nomenclaturas designadas a formas de aglomerações de empresas, enfocando o papel a ser desempenhado pelos governos, como fomentadores e incentivadores desses novos arranjos, bem assim, a importância de os sistemas produtivos locais se transformarem em meios inovadores.

A terceira seção discorre por literaturas conceituadas sobre cultura organizacional. Neste segmento, são discutidos alguns conceitos, elementos e modelos de avaliação de cultura organizacional.

No quarto módulo são descritos a metodologia de pesquisa utilizada e o encadeamento de todas as fases da investigação, evidenciando o método de pesquisa empregado, o tipo de pesquisa, os sujeitos participantes e o instrumento de coleta de dados selecionado.

A quinta seção é composta pela descrição dos dados, seu respectivo tratamento e análise, estabelecendo as relações necessárias, no que tange aos objetivos e à literatura estudada.

Na sexta seção, trazem-se considerações finais, sintetizando o levantamento realizado, além de se proceder a sugestões para estudos complementares, objetivando a ampliação do entendimento, do saber produzido por esta pesquisa. Em seguida, vêm as referências a autores e obras a que se recorreu para embasamento teórico e empírico deste relatório de pesquisa.

2 DISTRITOS INDUSTRIAIS

Desde a década de 1970, um modelo de distribuição espacial das atividades industriais é impulsionado, com suporte de fenômenos advindos da globalização, convertendo, em alguns casos, os modelos espaciais tradicionais (MELO, 2005).

No decorrer dos anos 1990, propagou-se no meio acadêmico o conceito de aglomerações de empresas, associado à noção de competitividade de determinadas localidades como consequência da competitividade das empresas instaladas. A este conceito de “agrupamento”, alguns teóricos atrelaram um aparato metodológico que ganhou credibilidade de, inclusive, intentar se constituir em um novo modelo de desenvolvimento regional.

Inserido nesse novo modelo, destaca-se o conceito de distritos industriais, caracterizando-se por aglomerarem empresas, geralmente de pequeno e médio portes, mediante um sistema de cooperação e competição (AMARAL FILHO, 2001).

Os distritos industriais consistem em uma nova estratégia que possibilita, às empresas que o compõem, maior sustentabilidade no mercado, ao tempo em que proporcionam mais desenvolvimento à localidade onde estão inseridos, por intermédio de um maior número de ofertas de trabalho, expandindo, assim, o potencial de desenvolvimento local.

Esta seção aborda os conceitos e reflexões pertinentes a aglomerações de empresas, ressaltando o conceito dos distritos industriais, da sua gênese à sua relação com as dinâmicas de inovação e competitividade.

2.1 Conceituações sobre aglomerações de empresas

O lema “o negócio era ser pequeno”, declarado por Schumacher (1983), ratifica a ideia que as micro, pequenas e médias empresas - MPEs são as soluções ao modelo capitalista, pelo fato de produzirem com base em tecnologias alternativas e menos agressivas ao meio ambiente. Apesar do grande espaço de debate iniciado pelo autor, porém, as empresas de grande porte ainda eram percebidas como o carro-chefe do crescimento econômico, pois tinham potencial de atingir economias de escala, chegando à eficiência econômica.

A grande importância dada às MPEs, principalmente na economia, fez surgir no Brasil, nas últimas décadas, uma série de programas, projetos e reformas econômicas que demandavam atenção a essas empresas como parte da vasta agenda de política social para minimização da pobreza e do desemprego. Esses programas, contudo, visualizavam, unicamente nas MPEs, a possibilidade de geração de empregos no curto prazo, tornando-se apenas um paliativo para o emergente desemprego, e não uma estratégia de desenvolvimento econômico (AMARAL FILHO, 2001).

Transpondo o lema “o negócio era ser pequeno”, Amaral Filho (2001) acrescentou que, além de ser pequeno, é necessária a estratégia de agir em grupo. Da década de 1980 em diante, a literatura internacional passou a focar as MPEs como instrumentos importantes para o crescimento econômico, desde que associadas a agrupamentos setoriais e regionais de empresas.

Scipião (2004) salienta que, quando inseridas em redes de empresas e agrupamentos territorializados, as MPEs podem ser mais eficientes do que estando isoladas. Essas aglomerações de empresas receberam vários nomes pela literatura internacional: distritos industriais, *clusters*, arranjos produtivos, dentre outros.

As várias conceituações sobre as referidas terminologias pertinentes a aglomerações industriais produtivas ganharam destaque no recente debate sobre desenvolvimento local e regional.

A discussão sobre aglomerados industriais produtivos surgem em 1890, com o apoio de contribuições de Alfred Marshall (1996). Esse estudo pioneiro observa a dinâmica dos distritos industriais da Inglaterra, e conclui que a presença concentrada de empresas em uma mesma localidade pode favorecer, aos produtores, vantagens competitivas, que não seriam verificadas, caso essas empresas atuassem isoladamente.

Marshall (1996, p. 315) entende que as pequenas empresas possuem papel importante dentro do sistema produtivo econômico. “Economias externas dependem do desenvolvimento geral da indústria e podem frequentemente ser conseguidas pela concentração de muitas pequenas empresas similares em determinadas localidades”.

Conforme o autor, as vantagens decorrentes da concentração geográfica estão relacionadas não somente ao crescimento do volume de produção, como também aos ganhos de organização e desenvolvimento, consequência da maior integração dos agentes.

Posteriormente às primeiras discussões sobre conglomerados industriais, empreendidos por Alfred Marshall, em 1890, outros vários autores, dentre eles Porter (1999), procuraram estabelecer conceituações, com base em especificidades observadas nessas aglomerações. As terminologias que objetivam descrever as aglomerações industriais, apesar de serem distintas entre si, evidenciam similaridades, no que tange às estruturas, operações e agentes envolvidos. As diferenças que geralmente aparecem estão relacionadas às especificidades de casos concretos ou ao peso dado a determinada característica do aglomerado (CASSIOLATO; LASTRES, 2001).

Observa-se que os principais pontos convergentes das diversas abordagens estão relacionados a fatores como localização, agentes envolvidos e características da produção, do trabalhador e do empresário.

Na inteligência de Porter (1999), as concentrações geográficas de empresas ganham cada vez mais importância, ante a globalização econômica, pelo fato de exilirem vantagens competitivas locais (conhecimento, relacionamento, motivação), com os quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir.

Um tipo de aglomeração industrial bastante conhecida, principalmente no Brasil, é o distrito industrial.

A expressão Distrito Industrial não é nova. Sua gênese remonta ao século XIX, cujo conceito foi pioneiramente investigado por Alfred Marshall, que demandou esforços para analisar e descrever o funcionamento das aglomerações econômicas da Inglaterra, Itália e Alemanha (SANTOS, 2002).

Os estudos relacionados a distritos industriais focam-se, basicamente, na análise da experiência italiana, consensuando na direção dos trabalhos de Alfred Marshall, contribuindo, portanto, para a denominação da estrutura da Terceira Itália como distrito industrial marshalliano.

Por volta dos anos 1970 e 1980, o crescimento das pequenas e médias empresas italianas, associadas a concentrações organizacionais, se deu de forma vertiginosa, chamando a atenção para esse modelo (GARCEZ, 2000).

Em conformidade com Marshall (1996), a concentração de indústrias e a especialização setorial induzir à concentração de mão de obra qualificada e promoveu a circulação de informação e de *know-how* entre as empresas, logo, direcionam a economias portadoras de vantagens competitivas.

Esse modelo, consoante Melo (2005) surgiu na década de 1930, em meio a uma tentativa do Governo britânico de solucionar problemas de depressão econômica e desemprego, obtendo relativo sucesso e sendo implementado, posteriormente, em diversos países.

O autor acrescenta que, desde então, esse modelo de conglomerado industrial é alvo de várias políticas públicas e investigações científicas, não só por sua crescente importância no tocante à descentralização de indústrias concentradas em grandes cidades, mas também como no estímulo à industrialização de áreas e geração de emprego e renda.

Na perspectiva de Scipião (2004, p. 29), os distritos industriais são,

aglomerações com um número grande de micro, pequenas e médias empresas envolvidas em vários estágios na produção de um produto homogêneo, onde há uma alta complementaridade entre a vida econômica e social, cooperação e concorrência entre si.

Segundo a classificação da ONU (ONU, 1966 *apud* OLIVEIRA, 1976), os distritos industriais correspondem a áreas industriais onde o planejador promove a implantação de uma infraestrutura necessária à indução de um processo de desenvolvimento industrial.

Melo (2005) ressalta que o aspecto crucial para a constituição de um Distrito Industrial, se encontra na forma com estes se organizam, destacando-se a importância da existência de fortes redes interempresariais e a disponibilidade de uma mão de obra treinada e adaptável a mudanças conjunturais.

Lastres *et al.* (1998, p. 21) ressaltam que, com respaldo nas experiências vivenciadas na Itália e outras partes do Mundo, como Alemanha e Inglaterra, os principais atributos dos distritos industriais da atualidade são:

- (i) proximidade geográfica;
- (ii) especialização setorial;
- (iii) predominância de pequenas e médias empresas;
- (iv) estreita colaboração entre firmas;
- (v) competição entre firmas baseada na inovação;
- (vi) identidade sócio-cultural com confiança;
- (vii) organizações de apoio ativas, para prestação de serviços comuns, atividades financeiras, etc, e;
- (viii) promoção de governos regionais e municipais.

Em conformidade com Grando *et al.* (2008), outra definição bastante aceita na literatura econômica para expressar o conceito atual de um distrito industrial é a de Giacomo Becattini (1987). O autor define distrito industrial como uma área espacial e culturalmente identificável, em que tanto empregadores como trabalhadores vivem e trabalham (BECATTINI, 1987).

Na década de 1990, propagou-se no meio acadêmico, com fundamento nos estudos de Michael Porter (1992), o conceito de *cluster*, associado à noção de competitividade das nações como consequência da competitividade das empresas instaladas no território nacional, localizadas em concentrações geográficas delimitadas, dentro desse território, e compartilhando, em grupos, as externalidades positivas decorrentes das chamadas economias de aglomeração. Para este conceito, Michael Porter (1992) atrelou um aparato metodológico que ganhou o crédito de, inclusive, pretender constituir-se em um novo modelo de desenvolvimento regional (SILVA, 2004).

De acordo com Porter (1999, p.211), *cluster* “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares”.

No magistério de Scipião (2004, p. 29), “*cluster* denomina um conjunto numeroso de empresas, em geral pequenas e médias, operando em regime de intensa cooperação, onde há proximidade física, trabalho conjunto, confiança e a presença de uma rede de instituições de apoio”.

Geralmente, o termo *cluster*, que designa a concentração geográfica e setorial de empresas, é utilizado de forma alternativa com a denominação de “distrito industrial”. Amaral Filho (2001) ressalta que a diferença entre esses dois vocábulos reside no fato de que, enquanto os distritos industriais se caracterizam por aglomerações de pequenas e médias empresas, os *clusters* são mais abrangentes, porque, além de possuírem algumas características dos distritos industriais, não ficam restritos às pequenas empresas.

Olival Feitosa (2009) apresenta os dois conceitos de aglomerações industriais, ilustrando a concepção do distrito industrial e do *cluster*. O primeiro exemplo, distritos industriais, é o modelo aplicado na Itália, considerada como a terra dos distritos industriais, por ter sido o país nos anos recentes a utilizar, de forma bem-sucedida, as ideias de Alfred Marshall, na promoção do desenvolvimento regional. De fato, a experiência italiana tornou-se referência para vários países, que buscaram replicar o modelo dos distritos industriais de pequenas empresas, como possibilidade para o desenvolvimento local. O segundo exemplo é o do Baden Wurttemberg, na Alemanha, que, mesmo tendo utilizado a noção de distritos industriais marshallianos, diferencia-se desse modelo constatado na Itália por empregar grandes empresas no relacionamento entre estas. Portanto, o modelo alemão se assemelha mais ao conceito de *cluster*.

O autor salienta que na atual literatura não há um padrão uniforme de *clusters* ou distritos industriais. Na maioria dos casos, essas aglomerações surgem espontaneamente e se desenvolvem em decorrência de condições particulares do ambiente ou de circunstâncias históricas diferenciadas.

Nos distritos industriais, a inovação procede da mobilização territorial dos agentes que interagem sistematicamente. O seu desenvolvimento não é baseado na busca de saltos tecnológicos, incorporação de tecnologias radicalmente diferentes, mas no conhecimento que caracteriza a região. O estudo da inovação nos distritos industriais está, portanto, longe da abordagem sustentada pelo modelo schumpeteriano, que relaciona o impacto de um conjunto de inovações radicais e revoluções tecnológicas ao avanço da produtividade e ao crescimento

da procura; mas a um estilo do tipo incremental, implicando melhoramentos no âmbito de funções de produção já conhecidas, possibilitando ao sistema produtivo local inovar e absorver inovação (SANTOS, 2002).

Portanto, são os elementos e as relações presentes em determinado sistema que poderão determinar a capacidade de aprendizado de um país, região ou localidade, e assim a capacidade de inovação e de adaptação às mudanças do ambiente (GARCEZ, 2000).

Garcez (2000) corrobora a ideia de Santos (2002) quando acentua que a inovação nos distritos industriais é caracterizada, principalmente, pelo aprendizado interativo, sendo imprescindíveis os conceitos de aprendizado contínuo e interações dos sujeitos, haja vista que o conhecimento e o aprendizado são elementos fundamentais na economia e sociedade.

Silva (2004, p. 99) lembra que “análises realizadas a partir de 1985, confrontam o conceito de desenvolvimento local com a noção de meio inovador, orientando-se na direção original da procura da aptidão diferenciada dos meios para fazer nascer e difundir a inovação”. Nesta direção surgem as noções de “regiões inteligentes” e de “sistemas regionais de inovação”.

Aparecem, ainda, como meios de planejamento regional, os tecnopolos, os parques de ciência e tecnologia e os centros de excelência, visando a fomentar a inovação por meio do reforço dos mecanismos da difusão informacional e da promoção do dinamismo das áreas periféricas, devido ao potencial empregador das indústrias de alta tecnologia e do seu entorno marcado pela ênfase nos serviços.

O autor ressalta, ainda, que as políticas regionais não deverão ser focadas, única e exclusivamente, no surgimento de tecnologias, mas também hão de se voltar para uma atuação sobre as indústrias tradicionais, objetivando o apoio aos seus processos de reestruturação operacional, visando a renovar sua dotação de modernos fatores de competitividade.

Ruthes *et al* (2005), por meio da motivação de que seja investigada e discutida a viabilidade da implantação de um parque eco industrial, realizaram um estudo comparativo com dois modelos de parques eco industriais em Curitiba e concluíram que o modelo de desenvolvimento utilizado ainda é o tradicional e que os distritos industriais brasileiros precisam se modernizar no tocante aos termos da gestão e tecnologia, a fim de acompanhar as tendências mundiais de produção.

Os distritos industriais possibilitam às pequenas e médias empresas, que os compõem, competirem no mercado internacional com as grandes organizações, por via do

desenvolvimento de capacidade tecnológica inovadora endógena que, de acordo com Silva (2004, p. 78), corresponde à

[...] endogeneização do progresso técnico, entendido como o aumento da eficiência na utilização dos fatores convencionais de produção, assentando sua base conceitual na consideração do aumento do estoque de conhecimentos como sendo o verdadeiro motor do crescimento *per capita*, prioritariamente à acumulação de capital físico ou humano.

Em conformidade com Amaral Filho (2001), o sucesso dos distritos repousa, não exatamente, no econômico, mas sobretudo no social e no institucional. O autor acrescenta, ainda, que alguns símbolos desse sistema são a adaptabilidade e a capacidade de inovação, combinadas à capacidade de satisfazer rapidamente a demanda, com alicerce numa força de trabalho e em redes de produção flexíveis.

2.2 A abordagem territorialista: o papel das inovações e a formação de redes

Na década de 1970 foram iniciados estudos sobre uma nova abordagem do planejamento do desenvolvimento regional, com o entendimento de espaço se configurando como variável estratégica de desenvolvimento, possuindo por objetivo a articulação estreita da abordagem territorial às dinâmicas de desenvolvimento regional (SILVA, 2004).

O interesse pela perspectiva espacial dos fenômenos econômicos e sociais ganha força nas Ciências Sociais. Esse interesse é centrado, sobretudo, nas tentativas de alguns teóricos em explicar o desenvolvimento (social e econômico) crescente de algumas regiões e o declínio de outras por meio do entendimento da sua configuração espacial. De fato, a dimensão espacial passou a conquistar grande destaque e ser considerada por alguns estudiosos como de fundamental importância para se explicar o dinamismo de determinadas regiões e suas relações com o desempenho dos agentes e das instituições. Este dinamismo é justificado com base na premissa de que quanto maior a proximidade dos agentes, mais são geradas ações coletivas e de cooperação (troca de experiências, redes de colaboração), as quais ampliam a espessura e a densidade das relações sociais. Logo, favorecem o surgimento de oportunidades inovadoras de desenvolvimento (SCHNEIDER, TARTARUGA, 2004).

Na abordagem territorialista, o território sobrepuja a categoria de sujeito ativo de desenvolvimento. O espaço é percebido como variável estratégica do desenvolvimento, verificando-se o abandono das perspectivas funcionalistas e neoclássicas, que o consideravam apenas um suporte onde atuam os agentes econômicos. Nesse sentido, os territórios passam a

ser percebidos, não apenas como destinatários das estratégias de desenvolvimento, mas também como colaboradores na sua definição e elaboração (FERNANDES, 2002).

O moderno paradigma conceitual do desenvolvimento regional corrobora a ideia de que o desenvolvimento só será conquistado pela mobilização integral dos recursos das diferentes regiões para a satisfação prioritária das necessidades das respectivas populações. Seu principal pressuposto é o de o poder econômico funcional, sem um controle de um ente territorial, tende a fortalecer as disparidades sociais e econômicas características do desenvolvimento polarizado (SILVA, 2004).

Na perspectiva territorialista, por conseguinte, o papel do contexto e do espaço social é aceito como fator de desenvolvimento.

Na lição de Schneider e Tartaruga (2004, p.2),

[...] o enfoque territorial tem ensejado propostas concretas de intervenção estatal, bastando citar como exemplos o programa LEADER na União Europeia, o programa de empoderamento comunitário nos Estados Unidos, as mesas de concertação e os sistemas locais de produção agrícola no Peru, a produção agroecológica de frutas no Chile e, no Brasil, o Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais (PRONAT), do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Estes exemplos indicam uma clara preocupação instrumental e normativa, pois o território (a unidade de referência deste enfoque) passa a ser entendido como uma unidade de observação, atuação e gestão do planejamento estatal.

Alguns estudiosos lançam críticas às abordagens ditas territoriais, argumentando que lhes falta uma teoria mais rigorosamente formulada e integrada, pois esta só trata de estudos de casos. “Em realidade, não se trata disso. A abordagem territorial dos problemas econômicos repousa em uma epistemologia diferente, com tendência a afirmar-se cada vez mais e de forma cada vez mais clara” (CREVOISIER, 2003, p. 1).

Em contrapartida, Schneider e Tartaruga (2004, p.11) manifestam-se em defesa da abordagem territorialista, quando argumentam que o território passa a ser utilizado em uma perspectiva de desenvolvimento. Dessa forma, a abordagem territorial do desenvolvimento pressupõe a ação sobre o espaço e a mudança das relações sociais nele existentes. Logo, “seus objetivos são, prioritariamente, instrumentais e práticos e, por esta razão, não se pode reivindicar ou reclamar das perspectivas ou abordagens territoriais por serem a-teóricas, pois foi exatamente com esta finalidade que foram elaboradas”.

Barquero (2002) salienta que as relações entre as empresas constituem, entre outros, um fator de crescimento das economias regionais e que as atividades econômicas, institucionais e sociais estão fundamentadas nas relações entre pessoas, empresas e organizações, motivo pelo qual pode ser identificada uma grande diversidade de redes, estas,

por sua vez, marcadas pelas relações formais ou informais e pela credibilidade, entre outros aspectos.

A constituição e a ampliação de redes de empresas industriais representam uma dimensão estratégica para o aumento da produtividade dos sistemas de produção locais e no fortalecimento da competitividade de cidades e regiões. O funcionamento de tais sistemas produtivos locais é interpretado tendo como referência os chamados distritos industriais.

2.3 Os distritos industriais como meios inovadores

Os distritos industriais desempenham relevante papel social e econômico para a localidade onde estão inseridos. Como citado pela literatura, os distritos industriais são redes empresariais, envolvendo, principalmente, pequenas e médias empresas, assim como outros agentes econômicos e sociais, organizados em comunidades bem definidas geográfica, histórica e culturalmente (GRANDO *et al.*, 2008).

Drucker (2001) sustenta a ideia de que o desafio em termos da gestão para o século XXI, está associado ao modo como as organizações lidam com as mudanças. Portanto, é necessário relacionar a política de inovação à política de criar mudanças.

No contexto atual de globalização, o desenvolvimento regional torna-se indispensável e, para que ele ocorra, é imprescindível que se tenha um bom desempenho econômico, o que sugere desempenhos crescentes das empresas atuantes na região.

Segundo Fernandes (2002), os desempenhos macroeconômicos e a competitividade, não somente de empresas, mas também de regiões e países, possuem intensa correlação com a dinâmica da inovação. A inovação é, em todos os aspectos da economia, fundamental para sobreviver e vencer num mundo cada vez mais marcado pela transnacionalização. Nesse sentido, a inovação orienta os produtores na resposta à busca diversificada e em rápida evolução dos consumidores, permitindo promover melhorias nos domínios da segurança, da saúde, do ambiente, das comunicações e da qualidade de vida em geral.

Desde 1980, o conceito de desenvolvimento local é relacionado com a noção de “meio inovador” surgente no âmago do *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI)*, orientando-se na direção original da procura da aptidão diferenciada dos meios para fazer nascer e difundir a inovação (SILVA, 2004; FERNANDES, 2002).

O Programa investigativo dirigido pelo Grupo Europeu de Pesquisas sobre meios inovadores–GREMI é caracterizado até hoje, por consistir em uma interação estreita e sistemática no limite do trabalho de campo e da teorização. A cada nova pesquisa, composta

de exemplos, contribui para o desenvolvimento do conceito de meio inovador (CREVOISIER, 2003).

Fernandes (2002) ressalta a diferença entre meio e sistema produtivo local. O autor destaca o fato de que o meio é a base cognitiva (organizacional e institucional) que exerce influência e propicia a manutenção, o funcionamento e o desenvolvimento do sistema produtivo. Logo, é possível inferir que o meio é intangível e sistêmico, sendo a base que potencializa a atividade do sistema produtivo local. Em uma fase subsequente do desenvolvimento do sistema produtivo local, surge o meio inovador. Este conceito visa a descrever o comportamento inovador no âmbito dos sistemas produtivos locais, ou seja, é um conceito que comporta a geração de recursos, a sua gestão econômica, eficiente e eficaz, assim como a sua regular renovação. Esta dinâmica sistemática ao nível dos recursos causará externalidades positivas que desencadearão a obtenção de vantagens competitivas nas dinâmicas de inovação territoriais. Estas, por sua vez, direcionam o meio a uma convenção territorial de inovação, ou seja, ao meio inovador.

Os estudos do GREMI têm trabalhado com base na hipótese de que meios inovadores regionais geram inovações, ou seja, o sucesso do desenvolvimento de certas regiões se deverá às suas capacidades intrínsecas de fabricar novos produtos, adotar novos processos produtivos, além de configurações organizacionais e institucionais inovadoras. (SILVA, 2004, p. 105).

Os primeiros estudos sobre meios inovadores não possuíam muita definição. Em meados dos anos 1980, sustentou-se uma hipótese de que havia “algo”, localizado no âmbito regional, que permitia a compreensão de que determinadas regiões eram mais dinâmicas do que outras (CREVOISIER, 2003).

Como leciona Barquero (2002), a inserção de inovações, geralmente frutos da coletividade e da cooperação tácita entre as empresas, implica um aumento da produtividade e da competitividade das economias locais.

Coutinho e Ferraz (1994, p.18) ressaltam que a competitividade pode ser compreendida como a capacidade da empresa de planejar e implementar estratégias concorrenciais, as quais permitirão conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Esses autores definem dois conceitos associados à ideia de competitividade: a competitividade empresarial e a sistêmica. A competitividade empresarial está relacionada à capacidade da empresa de planejar e implementar práticas estratégicas competitivas que assegurem essa posição sustentável no longo prazo, e a competitividade sistêmica entende que o desempenho empresarial é determinado também por fatores externos às empresas. Os fatores externos são macroeconômicos, como taxa de câmbio, de juros, carga tributária;

político-institucionais, como poder de compra do governo, políticas tributárias e tarifárias, apoio fiscal ao risco tecnológico; legais regulatórios; infraestruturais; sociais e internacionais.

2.4 Política de incentivo industrial do Ceará

Sendo a produtividade das empresas o agente que determina o progresso de uma nação, é papel do Estado fomentar um ambiente institucional que motive ao crescimento da produtividade.

O Governo do Estado do Ceará, na década de 1960, encontrou na industrialização o caminho para promover o desenvolvimento, tendo em vista as características físicas do Estado, que não é rico em recursos naturais, e ainda possui problemas crônicos relacionados à distribuição irregular das chuvas no decorrer do ano (NUNES, 2005).

A forma encontrada para acelerar o mecanismo de industrialização do Estado foi a implementação de uma política industrial fundamentada em mecanismos de incentivos creditícios, fiscais e de infraestrutura, objetivando a atração de empreendimentos dentro desse setor. Esta ação dinamiza a economia na região em que ela fosse instalada.

A política industrial possui o objetivo de promover a atividade produtiva, visando a desenvolvimentos superiores aos existentes em um determinado espaço, logo, o Estado do Ceará.

Ferraz *et alii* (2002) sustentam que a política industrial pode ser entendida como um conjunto de incentivos e regulações relacionadas a ações públicas, que podem influenciar a alocação inter e intra industrial de recursos, afetando a estrutura produtiva e patrimonial, a conduta e o desempenho de agentes econômicos em um determinado espaço.

As políticas industriais podem ser analisadas mediante três perspectivas: a óptica das falhas de mercado, da competência para inovar e a perspectiva desenvolvimentista.

Segundo Nunes (2005), a perspectiva “falhas de mercado”, também conhecida como perspectiva ortodoxa, defende o argumento de que a intervenção do Estado por via da política industrial só se faz necessária quando há falhas de mercado, ou seja, quando a estratégia de preços não apreende todos os benefícios e custos de oportunidades relacionados à produção e ao consumo de bens. A política industrial sob essa perspectiva deve ser especialmente corretiva, de forma a minimizar os impactos negativos oriundos das falhas de mercado. No tocante à perspectiva “competência para inovar”, inspirada em Schumpeter, ela destaca que as inovações direcionam ao desenvolvimento, logo, a intervenção do Estado deve acontecer para incentivar as empresas às práticas inovadoras, servindo como estímulo à formação de um ambiente econômico competitivo. Finalmente, a perspectiva “desenvolvimentista” consiste na

atuação ativa do Estado, com vistas a propiciar e sustentar o desenvolvimento, o qual é resultado de uma junção de taxas de crescimento econômico altas e sustentadas com mudança estrutural no sistema produtivo.

De acordo com Pontes (2007), em relação às políticas de incentivo à industrialização do Estado, é possível a identificação de dois momentos distintos. No primeiro, compreendido entre as décadas de 1960 e 1970, verifica-se que houve intensa preocupação com o desenvolvimento da infraestrutura. O segundo, na década de 1980, caracterizou-se pela preocupação na atração de investimentos industriais para o Ceará, sendo o principal marco dessa linha de atividade a instituição, em 1979, do FDI (Fundo de Desenvolvimento Industrial).

Nesse sentido, os recursos do FDI são utilizados em vários programas, entre os quais se pode destacar o PROVIN (Programa de Atração de Investimentos Industriais), o qual disponibiliza incentivos fiscais para empresas industriais que se instalam no Ceará. O benefício principal é disponibilizado por esse Programa é um empréstimo calculado sobre o valor do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), a ser recolhido pelas empresas beneficiadas.

O FDI foi elaborado em 1979, pela Lei nº 10.367, sancionada pelo governador Virgílio Távora, beneficiando o Estado do Ceará com um instrumento legal para a concessão de incentivos às empresas industriais que investissem no Estado.

Referida legislação trouxe como principais formas de incentivo a concessão de empréstimos de médio e longo prazos, aquisição de ações, debêntures ou títulos outros emitidos por empresas industriais e subsídio de encargos financeiros para empresas com sede no Ceará.

Em concomitância à implementação da referida legislação, foram criados programas que utilizariam os recursos disponibilizados por esse Fundo, como o PROVIN, criado ainda no início da década de 1980.

No final dos anos 1980, o PROVIN foi reformulado e passou a disponibilizar, como principal forma de incentivo, empréstimos sobre o ICMS, recolhido pelas empresas incentivadas. Esses recursos teriam que ser pagos em um período de 36 meses, sendo que eles eram objeto de correção pela metade do IPC (Índice de Preços ao Consumidor), sendo que a duração desse incentivo era de 72 meses.

Em 1993, houve uma nova reformulação dos incentivos. Observou-se, como principal mudança, a ampliação dos incentivos para empresas localizadas além da RMF (Região Metropolitana de Fortaleza).

Em 1995, constatou-se outra reformulação - o fato de se adotar a lógica dos raios econômicos, ou seja, quanto mais distante da RMF a empresa industrial fosse instalada, maiores seriam os incentivos, conforme está evidenciado na tabela.

Tabela 1 – Alterações FDI/PROVIN – 2005

Distância quanto à RMF	Fin. Do ICMS	Prazo (meses)	Carência (meses)	Retorno	Correção e juros
Na RMF	60%	72	36	60%	100% IGPM
Até 300Km da RMF	75%	120	36	25%	100% IGPM
Entre 300km e 500km da RMF	75%	156	36	25%	100% IGPM
Superior a 500km da RMF	75%	180	36	25%	100% IGPM

Fonte: Pontes (2007).

A motivação para essa nova formulação veio do cuidado em alavancar o desenvolvimento dos municípios fora da RMF. Com essa reformulação, esperou-se que, nos municípios onde fosse instalada alguma empresa incentivada, ocorresse um crescimento no número de pessoas empregadas, ou seja, que a organização beneficiada contratasse a mão de obra local para a produção.

Quando instaladas em determinada região, as empresas industriais precisam contratar mão de obra local e, conseqüentemente, aumentam a renda dos municípios onde estão instaladas.

O Governo do Estado concluiu, portanto, que os municípios fora da RMF (Região Metropolitana de Fortaleza) poderiam alavancar seu desenvolvimento, quando ficassem sujeitos aos efeitos dos períodos de estiagem. Assim, houve ampliação de incentivos concedidos às empresas que implantassem unidades produtivas fora da RMF.

A política industrial do Ceará é justificada, principalmente, pela intenção de que seja promovido o desenvolvimento econômico do Estado. Dessa forma, procura-se, mediante a atração de investimentos de empresas industriais, criar oportunidades de trabalho e promover o aumento da renda no Estado.

Considerando o atraso econômico de municípios fora da RMF, o Governo do Estado passou a ofertar maiores incentivos para as empresas que implantassem unidades produtivas naqueles locais.

Pontes (2007) acredita ser de se esperar que haja um diferencial de salários no tocante aos municípios onde existam empresas incentivadas e naqueles que não sediam esse tipo de

investimento. Mediante investigação empírica, o autor buscou verificar se essa política afeta o mercado de trabalho nos municípios cearenses fora da região metropolitana de Fortaleza. O estudo evidenciou que, como consequência dessa política, algumas organizações industriais implantaram seus parques produtivos em diversos municípios do Estado e que, onde estão instaladas essas empresas, apresentam maior salário médio e maior percentual de trabalhadores com carteira assinada do que aqueles onde não existem empresas incentivadas; ou seja, pode-se considerar que há melhores condições de trabalho nos municípios com empresas atraídas do que naqueles que não possuem esse tipo de empresa.

O autor constatou, ainda, que as diferenças entre as características dos trabalhadores que residem nesses municípios explicam menos da metade do diferencial de salários entre esses dois grupos. Observa-se que a adoção deste tipo de política contribui, com efeito, para o crescimento do prêmio salarial nos municípios com empresas incentivadas.

Com a implementação do FDI, o Estado do Ceará torna-se pioneiro na adoção de incentivos fiscais e financeiros direcionados à atração de empresas industriais no Estado. Scipião (2004, p. 15) ressalta que o Estado “constituiu, desde o início, um fundo integrante do orçamento do estado, implicando em credibilidade e legalidade a tal instrumento”. A autora acrescenta, ainda, que, no decorrer dos anos, essa característica evidencia um dos principais diferenciais de competitividade do modelo de incentivos do Estado no tocante aos assemelhados, criados, posteriormente, pelos demais estados brasileiros.

As pequenas e médias empresas, mesmo tendo sido alvo de inúmeras políticas focadas para a criação de emprego e promoção do crescimento, continuam a enfrentar grandes obstáculos concernentes ao seu desenvolvimento. As principais dificuldades possuem origens nas deficiências de acesso a vários instrumentos. A primeira dessas dificuldades figura-se com frequência, em razão da ausência de fornecedores locais, referindo-se ao acesso aos insumos e componentes. A segunda dificuldade ocorre pela dificuldade de acesso ao crédito, tendo em vista os altos custos de processamento de inúmeros pequenos empréstimos, assim como a intensa burocracia imposta pelos bancos. Além dessas grandes dificuldades, pode-se, ainda, citar o fato de que as pequenas empresas enfrentam também dificuldades de acesso à tecnologia, o que implica custos elevados; problemas de acesso aos mercados, em decorrência da falta de contato com os distribuidores. Todos esses problemas são de difícil solução, mormente se encarados pelas firmas de forma isolada. (SCIPIÃO, 2004).

As políticas industriais do Ceará e suas reformulações trouxeram grandes avanços, ordenando a concessão dos incentivos, de modo a selecionar os novos empreendimentos. Ainda existe, no entanto, a necessidade de criação de políticas complementares,

principalmente, no que concerne ao segmento das micro e pequenas empresas, que geram grande parte da produção industrial e criam a maior parte dos postos de trabalho no País.

Dessa forma, torna-se importante e oportuno o desenvolvimento de um programa estadual de apoio às micro e pequenas empresas, visando à complementação e apoio à política de incentivos do Estado no adensamento de suas cadeias produtivas e na geração de empregos e aumento de sua competitividade.

2.5 Os Distritos Industriais de Maracanaú

O Município de Maracanaú compõe a região metropolitana de Fortaleza, juntamente com os Municípios de Caucaia, Pacatuba, Guaiúba, Itaitinga, Aquiraz, Eusébio, Chorozinho, Pacajús, Horizonte, Pindoretama, Cascavel e Maranguape. O nome Maracanaú é de origem tupi e significa “lagoa onde as maracanãs bebem água”, sugerindo que em épocas remotas era comum observar a presença dessas aves na região. O Município foi criado pela Lei Estadual nº 10.811/83, emancipando-se da condição de Distrito de Maranguape. Fica a 24,6 Km de Fortaleza, correspondendo a uma área de 98,6 Km² e possuindo uma população de 209.748 habitantes (IBGE, 2010), dos quais 99,7% habitam a zona urbana.

Conforme o IBGE (2009), o Município detém um PIB de R\$ 2.612.318.000,00 (em torno de 10,5 vezes menor que Fortaleza, a capital cearense) e um PIB *per capita* na ordem de R\$ 13.240,00 (maior do que o de Fortaleza - R\$ 10.066,00).

Em 1964, Maracanaú, na época ainda Distrito de Maranguape, foi escolhido para sediar o primeiro pólo industrial cearense, chamado DIF 1. No ano de 1988 foi criado mais um distrito industrial em Maracanaú, denominado DIF3. Tanto o DIF 1 quanto o DIF 3 representam iniciativas do Estado. Mais tarde, foi criado o terceiro distrito industrial, no entanto, de iniciativa municipal e nomeado DI 2000.

A tabela abaixo demonstra a quantidade de empresas alocadas, por distrito industrial.

Tabela 2 – Empresas em funcionamento

Distrito Industrial	Quantidade de empresas	Ocupação (Área em há)
DIF 1	84	478,17
DIF 3	30	56,93
DI 2000	6	24,54
TOTAL	120	559,64

Fonte: Maracanaú (2010).

As empresas instaladas nesses distritos industriais são alocadas pelos incentivos que vão de reduções fiscais à disponibilização de infraestrutura adequada (água, energia, comunicação e acesso até o limite do terreno do empreendimento).

Com o advento da lei nº 1.160/2006, o Município de Maracanaú foi autorizado a conceder incentivos não somente às empresas industriais, mas também às organizações comerciais, de prestação de serviços, agroindustriais, agropecuária, estabelecimento de educação superior ou profissionalizante, organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIP e empreendimentos na área de saúde, já instaladas ou que venham a se instalar em seu território e que efetuem investimentos com a implantação, expansão, adequação e modernização tecnológica, compreendendo:

- aquisição de terreno;
- elaboração de projetos;
- execução de obras;
- instalações incorporáveis ou inerentes ao imóvel;
- aquisição de software e/ou equipamentos, inclusive para a preservação ou recuperação do meio ambiente;
- execução de obras de infraestrutura urbana ou logradouros públicos;
- aquisição de veículos, desde que emplacados no Município de Maracanaú, bem como transferência de veículos de outros municípios para o Município de Maracanaú e registrados em nome da entidade.

De acordo com informações provenientes da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Maracanaú, os incentivos municipais são os seguintes:

- redução de tributos municipais, como Imposto sobre Serviços – ISS e Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU;
- doação de terrenos e subvenção do aluguel de galpões (Lei nº 1.338/2008);
- infraestrutura adequada – água, energia, comunicação e acesso, até o limite do terreno do empreendimento.

Além dos incentivos municipais, o Governo do Estado do Ceará oferece:

- redução sobre o Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, por meio do Fundo de Desenvolvimento Industrial – FDI;
- redução do ICMS na compra de máquinas e equipamentos importados e na aquisição de matéria-prima e insumos básicos para o processo industrial;

- desconto do ICMS para máquinas e equipamentos industriais, bem como para compra de partes e peças desses bens.

Com o desenvolvimento alcançado desde a implantação dos distritos industriais, Maracanaú gerou 3.418 empregos com carteira de trabalho assinada, somente no ano de 2010, sendo 193 apenas no mês de novembro. O resultado satisfatório para o Município encontra-se no último balanço divulgado pelo Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, que posiciona o Município, no ano de 2010, como terceiro maior gerador de postos de trabalho entre os municípios do Ceará.

Com base na recuperação teórica que levanta a discussão sobre aglomerações de empresas, é importante destacar que todos os tipos de concentrações geográficas de arranjos produtivos, quer sejam indústrias, cadeias produtivas, de empresas, setores ou atividades econômicas, negócios, centros de inovação tecnológica, núcleos que agreguem conhecimento, capital físico, humano ou social, podem, genericamente, ser denominados de agrupamentos, ou do seu equivalente de origem anglo-saxônica, *cluster* (SILVA, 2004).

Esses agrupamentos, no entanto, carregam diferenciadas denominações, conforme o enfoque dominante ou o conjunto de características específicas de cada um. Assim, tem-se uma diversidade de conceitos ou metodologias, conformando tipos distintos de agrupamentos: distritos industriais, arranjos produtivos locais, sistemas produtivos locais, dentre outros.

O termo *cluster*, no seu uso geral, significando o entendimento de reunião ou grupo de elementos de qualquer natureza, pode ser empregado para se referir a todos os tipos de conjuntos produtivos, qualquer que seja a sua aplicação e dimensão.

Os aspectos que caracterizam a vantagem competitiva decorrente das aglomerações espaciais de empresas facilita maior socialização de conhecimento entre estas e de disseminação da informação, seja pela proximidade geográfica, ou simplesmente, pelos laços de confiança. Nesse sentido, essa socialização de informação/conhecimento propicia maior capacidade inovadora, a qual pode ser considerada fator decisivo para o sucesso das empresas, conforme indicam vários autores (SILVA, 2004).

Nessas aglomerações, a proximidade geográfica, eletrônica, cultural e organizacional proporciona o acesso especial a relacionamentos pessoais, qualidade em informação e diversos incentivos ao crescimento da produtividade e da inovação. Estes benefícios são imprescindíveis para as empresas em concorrência, mas também para a região.

Conjuntos de empresas, nacionais ou multinacionais, que atuam produtivamente em determinada região, os tornam, como consequência, prósperos. Desta forma, as aglomerações de empresas produtivas e inovadoras tornam a localidade mais competitiva.

Para que as empresas adquiram êxito na competição, elas precisam ser competitivas, o que significa gozar de vantagens advindas de incrementos em produtividade, assim como de forte cultura inovadora, visualizada na geração de produtos, processos ou gestão, haja vista que a cultura organizacional influencia diretamente no gerenciamento das organizações e é uma variável importante nas estratégias competitivas.

3 DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse por assuntos relacionados à cultura das organizações não é recente, apesar de ter havido maior exploração do tema somente nas últimas décadas. Diversas questões são levantadas sobre esse assunto, assim como muitas divergências. Dessa forma, observa-se que o conceito de cultura organizacional diverge, por vezes sutilmente, de um teórico para outro, sendo que cada conceituação evidencia um dos componentes que constitui a cultura com maior ênfase.

A cultura de uma organização constitui-se por meio de determinados elementos que estruturam a dinâmica organizacional. Toda e qualquer organização, independentemente de sua área de atuação ou ramo de atividade, possui uma cultura que define seu ambiente interno e suas relações sociais.

A relevância da cultura organizacional é inegável quando se fala em práticas da gestão empresarial, porquanto ela influi sobremaneira sobre o comportamento dos colaboradores e dos próprios gestores. A cultura é uma característica bastante específica de cada organização, e é constituída por vários elementos que podem influenciar, de alguma forma, no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, no sucesso empresarial. Nesse sentido, para se chegar ao entendimento da cultura de uma organização, é importante compreender tanto os aspectos mais simples como os mais complexos da elaboração dessa realidade.

Esta seção visa a desenvolver um resgate teórico, acerca do diagnóstico de cultura organizacional, servindo como fundamento para a pesquisa de campo. O modelo utilizado para a pesquisa empírica é a tipologia de cultura organizacional de Cameron e Quinn (2006). Portanto, mostra-se, inicialmente, uma síntese das conceituações pertinentes à cultura organizacional mais comumente encontradas na literatura, os principais elementos que a compõem e a exposição do padrões culturais, referenciados a partir do Modelo dos Valores Competitivos (CAMERON; QUINN, 2006).

3.1 Evolução do conceito

Na literatura organizacional, a expressão “cultura organizacional” foi introduzida por volta da década de 1970, por Pettigrew (1979). Freitas (1991) acentua, no entanto, que o interesse por essa temática foi intensificado na década de 1980, por meio do “Milagre Japonês”, ocasião em que o Japão, mesmo sendo um país superpopuloso e com limitados recursos naturais, conseguiu elevar sua produtividade a índices surpreendentes, o que o situou como líder do poder industrial. Uma das hipóteses suscitadas para explicar este fato é a existência de uma forte cultura presente nas organizações japonesas, capaz de robustecer o

comprometimento dos colaboradores, garantindo produtividade e eficácia. Esse fato fez ressaltar a compreensão de que as organizações deveriam estar atentas em fortalecer sua cultura, tendo em vista que a existência de uma cultura forte ocasionaria a possibilidade de ensejar maior envolvimento dos colaboradores, logo, melhores resultados financeiros para a empresa.

À vista do notável desempenho das empresas japonesas, e sustentados na crença de que o principal responsável por seu sucesso era o resultado dos valores dos colaboradores e da filosofia da organização, pesquisadores de todo o Mundo contribuíam com estudos e pesquisas que tinham como temática a cultura organizacional, estudos estes que ganharam mais força na década de 1980 (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Após a década de 1980, a cultura organizacional se estabelece forte, orientando extensa produção acadêmica e recebendo destaque em revistas direcionadas ao público empresarial, como a *Fortune* e *Business Week*, as quais contribuíram para a ampliação dos debates e popularização do tema (FREITAS, 2007).

A literatura evidencia que o tema de cultura organizacional é conceituado das mais diversas formas e por diferentes perspectivas teóricas.

Freitas (2007) acredita que a cultura organizacional recebeu contribuições das mais diversas ciências e áreas de conhecimento, como da Antropologia Cultural, da qual utiliza a prática da lógica fundamental.

Estudos sobre cultura organizacional assume destaque em debates acadêmicos nas últimas décadas, havendo várias abordagens para conceituar e refletir cultura (SCHEIN, 1995; DEAL E KENNEDY, 1982; CAMERON E QUINN, 2006).

Segundo Schein (1995), a cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo organizacional cria. Para tanto, existem diferentes níveis mediante os quais a cultura de uma organização pode ser incorporada: artefatos, valores e pressupostos básicos, conforme a figura a seguir.

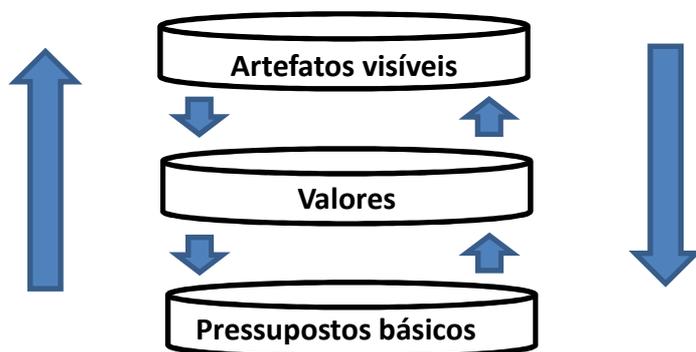


Figura 1: Níveis de análise da cultura organizacional
Fonte: Zanelli (2004).

O primeiro nível, o dos artefatos, representa as atividades, rituais e eventos que podem ser observáveis diariamente. O segundo é composto pelos valores e crenças, representando juízos de valor, visando explicar o que ocorre no plano do artefato. O terceiro nível, dos pressupostos básicos, expressa opiniões habituais a respeito do mundo e são formados ao longo do tempo.

Freitas (2007) acredita que pesquisas e estudos culturais empreendidos nas organizações consagraram alguns autores, provocando novos posicionamentos metodológicos nos estudos organizacionais. Portanto, a subjetividade passou a ser considerada como elemento de grande relevância para a análise nos níveis individual, grupal e organizacional.

Cameron e Quinn (2006) entendem a cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva, ao passo que representa um conjunto de percepções, memórias, valores, atitudes e definições comuns por parte dos integrantes do grupo. Identificam que a força da cultura está na habilidade de fazer com que as pessoas continuem unidas, de forma a superar a fragmentação e a ambiguidade que representam o ambiente externo, direcionando a organização ao sucesso.

Conforme Silva (2008), apesar da variedade de conceitos sobre cultura organizacional, verifica-se que existem algumas convergências entre determinados autores, como por exemplo:

- o comportamento das organizações e de seus colaboradores depende da cultura organizacional;
- cada pessoa possui uma personalidade singular; nesse sentido é a cultura de cada organização;
- a cultura organizacional define certas ações comportamentais, censurando, aprovando ou estimulando, funcionando como mecanismo de controle organizacional.

As empresas detêm uma cultura singular que se modifica desde o momento em que as pessoas que a integram se transformam. Ao discutir cultura organizacional objetiva-se perceber os acontecimentos, esclarecendo procedimentos individuais e coletivos, sendo que sua compreensão é importante e fundamental para o desenvolvimento das organizações.

Em decorrência do contexto de globalização, comportamentos organizacionais focados na inovação tornam condição fundamental para a garantia da continuidade das empresas no mercado. Desta maneira, o procedimento de transformação e ajustamentos das empresas é singular, assim como cada cultura organizacional.

Portanto, a análise da cultura organizacional ajuda a localizar a organização nas grandes modificações ocorrentes no mundo, oferecendo explicação aos fatos que parecem

sem definição, por meio da assimilação do que está arraigado no interior das empresas (FREITAS, 1991).

3.2 Elementos culturais e dimensões

A cultura organizacional é entendida por muitos autores (FREITAS, 1991; FERREIRA; ASSMAR, 2008; SCHEIN, 1995) como composta por vários elementos, os quais, de alguma forma, tornam o tema mais concreto e de mais fácil compreensão. Esses elementos assumem grande importância e se destacam desde o condicionamento e direcionamento do desempenho das pessoas e, inevitavelmente, da organização.

Os elementos presentes na cultura, ao tempo em que a identificam, também são instrumentos para mudança organizacional. O conhecimento desses elementos, sua descrição, seu modo de funcionamento e as consequências oriundas de suas relações no comportamento organizacional possibilitam um entendimento da cultura organizacional, assim como propiciam mais facilmente o seu reconhecimento.

Conforme Vieira (2004, p. 31), os elementos que são mais utilizados são:

valores: são aqueles que definem o que é importante e necessário para se alcançar o sucesso. Entre eles é possível citar a qualidade, a inovação, o padrão de desempenho;

crenças e pressupostos: utilizados como sinônimos para expressar o que é concebido e guardado como verdades incontestáveis pela organização;

ritos, rituais e cerimônias: são aquelas atividades bem planejadas com consequências práticas e de grande expressão como admissão e demissão, promoção e integração;

estórias e mitos: as estórias são narrativas que informam os acontecimentos vivenciados pela organização. Os mitos são constituídos pelos valores considerados importantes pela organização, mas não são sustentados por fatos;

normas e tabus: orientam o comportamento dos membros da organização através daquilo que não é permitido;

sagas e heróis: esses podem ser natos ou criados, mas nos dois casos carregam os valores e condensam a força da organização.

A identificação dos elementos que constituem a cultura de uma organização está relacionada, como no caso do modelo de Schein (1995), aos níveis de análise desta variável.

Conforme Schein (1995), de a cultura organizacional ser constituída de três níveis: o dos artefatos, o dos valores e crenças e o dos pressupostos básicos, o autor acentua que os valores constituem também o segundo e terceiro níveis, sendo que o segundo é formado por elementos conscientes, enquanto o terceiro representa valores inconscientes. Portanto, o autor considera que a essência da cultura da organização é determinada pelas premissas de onde se originam tanto o comportamento quanto os valores.

Ante o exposto, observa-se que o conteúdo e a configuração dos valores organizacionais é que definirão as principais características de uma cultura e, conseqüentemente, sua influência no comportamento organizacional.

O estudo dos valores organizacionais de uma empresa permite a identificação de modelos mentais semelhantes entre vários colaboradores, referentes ao funcionamento e missão da organização, representando “sua identidade social, tornando-a distinta em relação às demais organizações convergência de modelos mentais entre vários colaboradores” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p.130).

Tamayo (2008) afirma que, por meio dos valores organizacionais, é possível maior conhecimento da realidade organizacional, pois estes expressam o aprendizado organizacional acumulado e a experiência adquirida pela organização.

No estudo sobre valores, três estratégias conduzem muitas pesquisas. A primeira refere-se à análise de documentos da organização (relatórios, revistas, discursos), visando identificar os valores que ela carrega (TAMAYO; BORGES, 2001). Geralmente esses estudos empregam uma natureza qualitativa, que, por meio de uma análise de conteúdo, é possibilitada a identificação dos valores mais enfatizados. Essa estratégia é fortemente criticada por alguns autores, principalmente por Deal e Kennedy (1982), alegando que os valores identificados podem estar presentes somente nos documentos, ao contrário de estarem presentes nas rotinas organizacionais e, conseqüentemente, nas mentes das pessoas.

A segunda estratégia consiste na utilização da média dos valores humanos pessoais dos colaboradores como estimativa dos valores organizacionais. Nessa abordagem, segundo Oliveira e Tamayo (2004), há uma incoerência entre os valores humanos dos empregados e os valores organizacionais, representando um resultado que não infere adequadamente os valores da organização.

A terceira estratégia é proposta por Oliveira e Tamayo (2004), consistindo em estudar os valores organizacionais com origem nas concepções que os colaboradores possuem dos valores praticados em sua organização. Segundo os autores, os empregados possuem uma visão nítida dos valores que predominam em sua empresa. Os autores comparam, ainda, o uso de observadores internos com a observação dos valores organizacionais, com base nas percepções dos colaboradores, pois eles permitem a identificação das prioridades de uma organização. Nessa alternativa, de natureza quantitativa, a verificação dos valores organizacionais é realizada por meio de questionários e objetivos. Com o auxílio da estatística, é possível a determinação dos valores compartilhados na organização.

Tamayo (1994) ressalta em seus estudos ser o valor uma crença que direciona transcendentemente as ações e os julgamentos por meio de objetos e situações específicas, principalmente por agregar os seguintes aspectos:

- a) cognição – elemento básico que evidencia o modo de conhecer a realidade da organização, as respostas prontas e privilegiadas para os problemas organizacionais;
- b) motivação – relaciona-se com a relevância dada pela organização á quantidade e qualidade do esforço que seus participantes dispensam na emissão de determinados comportamentos;
- c) função – orienta a vida na organização, norteando o comportamento e o julgamento de seus colaboradores e dos eventos organizacionais, proporcionando os vínculos necessários entre os membros da organização para que estes possam exercer as atividades que lhes foram atribuídas dentro de um determinado sistema; e
- d) hierarquia dos valores – a hierarquização é necessária para que seja estabelecido um grau de prioridades de acordo com as pressões externas vivenciadas pela organização.

Os valores organizacionais são padrões coletivos que norteiam o trabalho e o cotidiano de uma organização e aos quais se devem subordinar os valores pessoais de seus colaboradores.

Os valores da organização só existem efetivamente na mente dos seus membros. É importante que esse aspecto fique claro. Cada um dos trabalhadores constitui um ponto fundamental para que os valores da organização sejam efetivos. Se o trabalhador não subordina os seus valores pessoais aos valores coletivos da empresa, estes ficarão no nível de uma declaração de intenções (TAMAYO, 2008, p. 310).

A existência efetiva dos valores organizacionais depende da aceitação por parte dos colaboradores, não indicando um sacrifício dos seus valores pessoais, mas o pleno reconhecimento da prioridade dos interesses da organização perante aos individuais.

Outro elemento bastante discutido na literatura é o conceito de crenças e pressupostos, pois, de acordo com Freitas (2007, p. 17), os termos crenças e pressupostos são “usados como sinônimo nos estudos culturais para expressar aquilo que é tido como a verdade na organização. Uma verdade não é questionada nem discutida, ela é natural”.

Em conformidade com Schein (1995), a cultura é um conjunto de pressupostos e está sempre em evolução e formação, uma vez que o conhecimento de como se relacionar com o meio e como administrar as questões internas ocorre de forma intermitente. No entanto, este processo formativo, no entanto, não altera as experiências aprendidas e que se estabilizaram na vida do grupo. De fato, estes pressupostos possibilitam que a cultura propicie estabilidade

em muitos dos ambientes internos e externos, minimizando, assim, as angústias e ansiedades do grupo perante as incertezas.

O autor sustenta que os pressupostos são os principais elementos da cultura, em razão de suas influências no processo decisório, pois, quando uma organização soluciona seus problemas, por esta solução, de forma implícita, se oculta uma certa visão de mundo, um mapa cognitivo, e certas hipóteses sobre a realidade. Se o problema for solucionado com sucesso, a visão de mundo que fundamentou a solução passa a ser considerada como válida e será novamente aplicada, quando da ocorrência de problemas semelhantes.

Na visão do autor, o conjunto de pressupostos é formado para atender a uma necessidade humana contínua de consistência e ordem em um grupo que possua tempo de vida suficiente.

Os pressupostos são empregados para exprimir aquilo que é tido como verdade na organização, tornando-se variáveis naturais, logo, incontestáveis. A aceitação dessas verdades concede a elas uma forma natural que as torna inquestionáveis.

No contexto organizacional, os pressupostos se formam no entendimento de que seja um produto bem-sucedido, no conceito de mercado, nas funções organizacionais mais importantes, na melhor estrutura da organização e no melhor método de administração e motivação.

No tocante aos ritos, rituais e cerimônias, outro grupo de elementos que constitui a cultura de uma organização, são definidos por Pettigrew (1979, p. 45) como “sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam valores fundamentais da organização, as metas e pessoas importantes e as estrategicamente dispensáveis”.

Deal e Kennedy (1982) entendem que nenhum evento em uma organização pode ser considerado sem importância, pois todos os ritos, rituais e cerimônias podem ser geridos para evidenciar a significância e a relevância na constituição da realidade cultural da organização.

O rito é entendido como um recurso, podendo ser frequentemente utilizado para reforçar valores específicos. É amplamente utilizado pelas organizações, na forma de cerimônias, como instrumento de motivação, e que também é reforçada diretamente a importância do atingimento de metas.

Conforme Kilmann (1985), existem quatro tipos de ritos nas organizações, os quais podem contribuir para a formação da cultura organizacional:

Tipos de Rito	Exemplo	Consequências sociais
Passagem	Convocação e treinamento básico, exemplo do exército	Facilita a transição de pessoas para papéis e status sociais novos para elas.
Reforço	Noite anual de premiação	Reforça as identidades sociais e aumenta o status dos funcionários.
Renovação	Atividade de desenvolvimento organizacional	Renovam as identidades sociais e melhoram o funcionamento organizacional.
Integração	Festa de Natal da empresa	Incentiva e revigora os sentimentos comuns que unem as pessoas e as envolvem com a organização.

Quadro 1- Tipos de ritos e suas consequências

Fonte: Kilmann, (1985, p. 374-375).

Morgan (1996) ressalta que os ritos e rituais estão inseridos normalmente na estrutura formal da organização, objetivando amenizar as relações sociais entre os diferentes grupos. Desse modo, facilita o entendimento e a aplicação dos códigos de conduta.

Além dos conceitos citados, a literatura ainda atribui como elemento da cultura organizacional a noção de sagas e heróis.

Freitas (2007, p. 21) define sagas e heróis como “narrativas heroicas ou épicas, que louvam o caminho percorrido pela organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e como eles foram vencidos”. Entre as funções principais da saga está a missão de despertar nos membros de uma organização a admiração e o orgulho dos mesmos participarem de algo tão especial.

Os heróis, como parte integrante das sagas, também possuem funções bem definidas: evidenciam como o sucesso pode ser humano e atingível, representando metaforicamente a organização para o mundo exterior, personificando os valores e mostrando força e coragem organizacionais.

Deal e Kenedy (1982) ressaltam que os heróis personificam os valores e condensam a força da empresa. Os heróis são os criadores da organização, pois possuem coragem e persistência em realizar o que todos almejam, preservando o que a organização tem de especial.

Freitas (2007), contudo, defende a ideia de que as sagas e os heróis não estão em evidência na atualidade, pois, nos últimos anos, as empresas mudaram significativamente os seus executivos ou principais dirigentes.

Outro importante elemento da cultura são as histórias e mitos. Estes possuem importante papel de exemplos consistentes de ações da gestão, propiciando entre os membros da organização os aspectos mais relevantes da administração, consubstanciando, assim, a cultura da empresa (WILKINS, 1984).

Wilkins (1984) acredita na existência de uma diferença importante entre as organizações bem-sucedidas e as que não conseguem atingir o sucesso. Nas primeiras, a filosofia da organização é compreensível para seus colaboradores; nesta, há um conjunto de exemplos concretos de ação. As histórias realizam um importante papel na disseminação dos valores e de exemplos que devem ser seguidos para que se consolide a cultura organizacional. Em conformidade com o autor, as histórias atuam como mapas e *scripts* que orientam os membros da organização a saber em como as coisas são realizadas pelo grupo.

As estórias explicitam valores e formas de agir, indicam caminhos e estão presentes em todos os escritos biográficos dos grandes líderes organizacionais, bem como nos livros dedicados às empresas. Elas dão um colorido especial, um tom confidencial, aos momentos especiais e críticos da vida organizacional. Uma boa coleção de boas estórias é parte importante da cultura de um grupo ou de uma organização, que tende a ser reproduzida naturalmente e memorizada com facilidade (FREITAS, 2007, p. 25).

Portanto, as estórias e mitos consistem em narrativas que possuem sustentação em eventos ocorridos, proporcionando informações sobre a organização, reforçando o comportamento existente e enfatizando como esse comportamento se alinha ao ambiente organizacional.

Outro elemento da cultura organizacional é conhecido como normas e tabus. Pouco tratado na literatura estudada, os tabus, segundo Deal e Kennedy (1982), que foram pioneiros ao falarem sobre o assunto, constituem-se como sendo uma espécie de rituais que não funcionam, assim como aspectos que promovem ações discriminatórias. Como exemplo, podem ser citadas as proibições convencionais identificadas nas empresas, por tradição ou costumes.

Valores e tabus tem a finalidade de orientar os comportamentos, mas em sentido inverso, enquanto o primeiro termo deve ser o mais explícito possível, o segundo é o mais escondido possível. Portanto, não é sem motivos que a literatura sobre cultura organizacional tem guardado um silêncio a respeito desse artefato cultural tão importante; empresas não gostam de falar a respeito de seus tabus e geralmente negam a sua existência (FREITAS, 1991, p. 26).

Conforme a autora, assim como os valores, os tabus são aspectos que irrigam a vida de um grupo. Toda sociedade, assim também como todo grupo, desenvolve um conjunto de verdades que hierarquiza o nível de importância das coisas. Assim como os valores apontam para comportamentos, maneiras de pensar e agir considerados coerentes com o que foi sancionado pelo grupo, os tabus dizem respeito às áreas proibidas, que não deve ser permitido seu acesso, nem tampouco, sua menção.

Freitas (1991, p. 29) define as normas como um artefato cultural que

dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos considerados o padrão, a regra, para maior parte das situações e eventos organizacionais. O sistema normativo funda-se na impessoalidade, ou seja, ele deve ser seguido por todos, inclusive pelo seu criador.

A cultura organizacional tem uma forma singular de fazer as coisas, que influencia todos os seus membros. As normas representam um modelo de comportamento desejado, aceito ou apoiado pelo grupo de forma explícita ou não. A norma é precedida pelos pressupostos ou crenças e pela avaliação dos valores compatíveis à organização, assim como por meio do exemplo dos heróis, rituais e estórias.

Fundamentados pelos pressupostos de cultura organizacional, pesquisadores organizacionais optaram por focar as implicações da cultura no contexto da organização, buscando modelos e teorias, assim como de instrumentos e medidas fidedignos que fossem capazes de oferecer o embasamento às observações assistemáticas organizadas até o momento (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

A avaliação da cultura geralmente ocorre mediada por inferências sobre o comportamento das pessoas. Essas inferências se dão, muitas vezes, por meio de questionários que apresentam uma lista de ações, a fim de serem avaliados ou classificados.

Os questionários são utilizados, principalmente pela Psicologia, por esta acreditar que “as pessoas são a melhor fonte de informação sobre os seus próprios valores, pois elas conhecem os seus valores de maneira muito mais precisa do que qualquer outra fonte de informação” (PORTO, 2005, p. 96).

No âmbito organizacional, a utilização de questionários validados é uma forma rápida e prática de realizar diagnósticos da cultura organizacional. Porto (2005) salienta que os resultados desse tipo de levantamento são importantes, especialmente para a gestão da cultura organizacional, implementação de políticas e decisões organizacionais, assim como para o desenvolvimento de ações relacionadas à motivação dos funcionários.

Um exemplo de instrumental dessa natureza é o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), que procura avaliar a cultura de uma organização através de valores e práticas que a tipificam, mediante a percepção de seus colaboradores (FERREIRA; ASSMAR, 2008). Esse instrumento é fruto de uma pesquisa empírica e, por meio desta, foram validados os seus fatores, seus itens, escalas de respostas e instruções.

Esse instrumento é composto por 94 asserções, que devem ser respondidas com suporte na escala *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente).

A elaboração do IBACO ocorreu em duas etapas. A primeira constituiu-se de 17 entrevistas com diretores/gerentes de empresas públicas e privadas. Nestas entrevistas eram indagadas as metas prioritárias da organização, atividades, atitudes e formas de relacionamento considerados importantes para elas.

Utilizando a técnica de análise de conteúdo, baseada nas respostas fornecidas pelos gestores, organizou-se um instrumento inicial composto por 126 itens.

A segunda etapa consistiu na aplicação desse instrumento inicial com 126 itens a uma amostra de 823 membros de empresas públicas e privadas, situadas na cidade do Rio de Janeiro. Nessa etapa, a análise dos dados foi feita mediante análise fatorial exploratória, visando a agrupar itens em fatores, conforme o quadro.

Valores	Descrição	Itens
Valores de profissionalismo cooperativo	Itens relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência.	Composto de 23 itens (1, 6, 8, 11, 14, 15, 38, 47, 48, 52, 56, 60, 61, 63, 65, 67, 68, 69, 71, 76, 81, 82, 87)
Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder	Itens referentes a valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.	Congrega 13 itens (12, 17, 29, 32, 45, 50, 57, 70, 83, 84, 86, 90 e 92)
Valores de profissionalismo competitivo e individualista	Itens que denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados.	Consiste de 8 itens (4, 72, 73, 74, 77, 89, 93 e 94)
Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados	Itens concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados.	Reúne 11 itens (9, 16, 21, 34, 41, 42, 46, 55, 58, 75, 91)
Práticas de integração externa	Itens associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo.	Composto de 17 itens (5, 7, 10, 13, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 31, 40, 44, 49, 51, 53)
Práticas de recompensa e treinamento	Itens relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa.	Congrega 14 itens (3, 18, 20, 36, 37, 39, 54, 59, 62, 66, 78, 79, 85, 88)
Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	Itens referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.	Consiste de 8 itens (2, 27, 30, 33, 35, 43, 64, 80)

Quadro 2 – Fatores do IBACO

Fonte: Ferreira e Assmar, 2008.

Com base nos itens que indicara maiores cargas fatoriais na primeira versão, a segunda versão, de formato mais reduzido, foi elaborada. Essa reúne 30 itens distribuídos igualmente entre três fatores de valores.

Valores	Itens
Valores de profissionalismo cooperativo	(48, 56, 61, 65, 68)
Valores de profissionalismo competitivo	(73, 74, 77, 89 e 94)
Satisfação e bem-estar dos empregados	(16, 21, 34, 41, 58)
Integração externa	(10, 19, 22, 28, 53)
Recompensa e treinamento	(20, 36, 54, 79, 85)
Promoção do relacionamento interpessoal	(2, 33, 43, 64, 80)

Quadro 3 – Fatores da versão reduzida do IBACO

Fonte: Ferreira e Assmar, 2008.

A aplicação do instrumento, sendo por via da versão completa ou mediante a versão reduzida, pode ser realizada de forma individual ou em grupo.

É importante ressaltar que o instrumento, nas suas duas versões: original ou reduzida, resultou de uma pesquisa empírica, e, por meio desta, foram validados os seus fatores, escalas de respostas, itens e instruções.

Ferreira et al (2002) ressaltam que, no que tange às situações de diagnóstico, porém, a escala deve ser utilizada com cautela, ao passo que alguns de seus fatores demonstraram índices de consistência interna apenas satisfatórios. De qualquer forma, ela poderá ser adotada como instrumento auxiliar em situações nas quais a elaboração de um perfil a respeito da cultura organizacional possa oferecer subsídios ao planejamento estratégico de mudanças e à tomada de decisões.

Outro modelo para avaliação da cultura organizacional é o *Competing Value Model* – *CVM* ou Modelo dos Valores Competitivos, o qual possui Cameron e Quinn (2006) como idealizadores, a partir de estudos anteriores.

Conforme Cameron e Quinn (2006), o conceito de cultura organizacional surgiu, inicialmente, de duas heranças disciplinares diferentes. A primeira herança consiste da fundamentação antropológica, a qual supõe, de saída, que as organizações são culturas. A segunda herança, de base sociológica, acredita que as organizações possuem cultura.

Os autores consideram que a força da cultura está na possibilidade de fazer com que as pessoas continuem juntas, de forma a superar a fragmentação e a ambiguidade características típicas do ambiente externo, direcionando a organização rumo ao sucesso. A cultura é percebida como uma possível vantagem competitiva das organizações, ao tempo em que

representa um conjunto de memórias, percepções, valores, atitudes e definições. Logo, entendem a cultura como algo gerenciável e, desta forma, possível de mudança.

Schein (1995) acredita que as culturas são padrões de elementos que interagem e que, se não tivermos como decodificar os padrões, não teremos como entender as culturas. Ao contrário de Schein (1995), Cameron e Quinn (2006) classificam a cultura em tipologias, com amparo nos valores competitivos.

A abordagem dos valores competitivos acredita que a cultura organizacional é um elemento importante e influenciador do desempenho organizacional, se referindo aos valores dados como certos, aos pressupostos básicos, às expectativas, memórias coletivas e definições presentes na organização. A cultura organizacional representa a ideologia que as pessoas levam consigo mesmas.

Com arrimo nessas premissas, esses autores desenvolveram um modelo diagnóstico sido utilizado em diversas pesquisas, servindo como fundamento central neste estudo. Esse modelo serve para diagnosticar a cultura de uma organização em termos de dimensões e valores compartilhados.

O quadro de valores competitivos foi desenvolvido inicialmente com suporte em pesquisas realizadas sobre os principais indicadores de organizações eficazes. As principais questões da investigação foram as seguintes: quais são os critérios principais para determinar se uma organização é eficaz ou não? O que esses fatores definem como organização eficaz, e quais os indicadores utilizados para essa mensuração? Baseada nessas indagações, foi criada uma lista de 39 indicadores que dizia representar um conjunto abrangente de todas as medidas possíveis para a eficácia organizacional.

Esses 39 indicadores de eficácia foram submetidos à análise estatística, e foram distribuídos em quatro grupos principais. Esses quatro grupos ou quadrantes resultam de duas dimensões concorrentes. Uma dimensão que diferencia os critérios de eficácia, e enfatiza à flexibilidade, discrição e dinamismo a partir de critérios que enfatizam a estabilidade, ordem e controle. O *continuum* varia de versatilidade e flexibilidade organizacional em uma extremidade à estabilidade organizacional e durabilidade, do outro lado.

O conjunto dessas duas dimensões forma quatro quadrantes, cada um representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional.

A figura a seguir ilustra as relações entre essas duas dimensões.

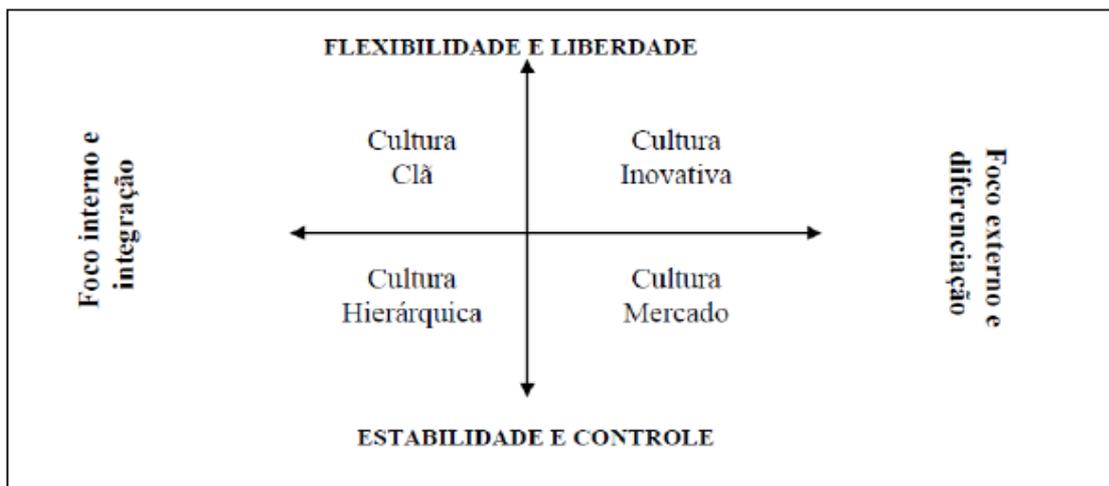


Figura 2 – Modelo dos Valores competitivos
Fonte: Cameron; Quinn (2006, p. 35).

Estes indicadores de eficácia representam o juízo das pessoas acerca do desempenho de uma organização. Eles definem o que é visto como bom, justo e adequado. Os quatro conjuntos de critérios, em outras palavras, definem os valores fundamentais em que os julgamentos sobre as organizações são feitos. “Esses trinta e nove indicadores são suficientes para compreender as organizações” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 34).

O mais importante sobre esses quatro valores fundamentais é que eles representam premissas opostas ou concorrentes. Cada sequência destaca um valor fundamental, que é o oposto do valor do outro lado.

As características utilizadas para classificar os tipos de cultura organizacional são dispostas em seis dimensões, a saber: traços dominantes da empresa, comportamento dos dirigentes, maneira pela qual as pessoas são geridas, unidade organizacional, princípios estratégicos e principais fatores explicativos de sucesso da empresa.

O *Competing Value Model (CVM)* defende a coexistência das quatro tipologias culturais nas organizações, ressaltando que é de suma importância o equilíbrio entre esses padrões, pois a ênfase em determinada cultura pode tornar a organização disfuncional (CAMERON; QUINN, 2006).

As quatro tipologias do Modelo de Valores Competitivos, assim como suas seis dimensões, serão mais bem analisadas nas subseções seguintes.

3.3 Tipologia de Cultura Clã

A tipologia de cultura clã ressalta valores como coesão, moral, participação e abertura. As organizações que expressam essa tipologia como dominante costumam incentivar o

trabalho em grupo e o comprometimento corporativo com os seus colaboradores. Logo, as pessoas desse tipo de organização se mostram totalmente comprometidas com a organização.

A dimensão “*traços dominantes da empresa*” reflete características formalizadas e estruturadas, onde procedimentos governam o que as pessoas fazem.

O padrão cultural representado pelo quadrante superior esquerdo da figura 2 é denominado clã por causa de sua semelhança com uma organização de tipo familiar.

Cameron e Quinn (2006) ressaltam que, após terem estudado as empresas japonesas nos anos 1960 e início dos anos 1970, foram vistas diferenças fundamentais nas formas de mercado em empresas da América e do Japão. As empresas japonesas pareciam mais com uma família, do que com entidades econômicas. No lugar de regras e procedimentos, o trabalho em equipe, programas de envolvimento dos trabalhadores e o compromisso das empresas aos colaboradores.

Os pressupostos básicos de uma cultura do tipo clã é que o ambiente deve ser gerido por meio do desenvolvimento do trabalho em equipe e dos colaboradores. Os clientes são percebidos como parceiros, estando a organização focada no desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, sendo a principal tarefa da administração a de capacitar seus colaboradores e facilitar a sua participação, compromisso e lealdade.

Os autores sustentam que estas características não são novas para as organizações dos EUA, e que estas são defendidas há décadas por muitos teóricos associados com o movimento das relações humanas. Com a adoção dessa prática pelas empresas japonesas e do sucesso dessa aplicabilidade, essa tipologia teve uma maior visibilidade.

A tipologia de cultura clã, avaliada no OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*), é caracterizada por um lugar agradável para trabalhar, onde as pessoas compartilham não somente aspectos profissionais. É como uma família. Os líderes são vistos como mentores e talvez até mesmo como figuras parentais. A organização é sustentada por um senso de lealdade e tradição e o sucesso é definido em termos de clima interno e preocupação com as pessoas.

A segunda abordagem tratada no Modelo dos Valores Competitivos é o “*comportamento dos dirigentes*”, que retrata o modelo da gestão característico dos gestores da organização.

Com espelho nos estudos de Cameron e Quinn (2006) sobre diversos aspectos das organizações e seus processos de mudança, descobriu-se que o quadro de valores competitivos, além de evidenciar os valores culturais e as formas de organização, também revela seus atributos. Como a estrutura foi formulada com base em pressupostos fundamentais

sobre como as organizações funcionam e como são gerenciadas, não é de se estranhar que esse rico quadro também descreva com precisão outros aspectos da organização.

A figura abaixo relaciona as funções de liderança, os critérios de eficácia, e as teorias da gestão. Todos esses aspectos são associados a cada um dos quatro quadrantes do modelo.

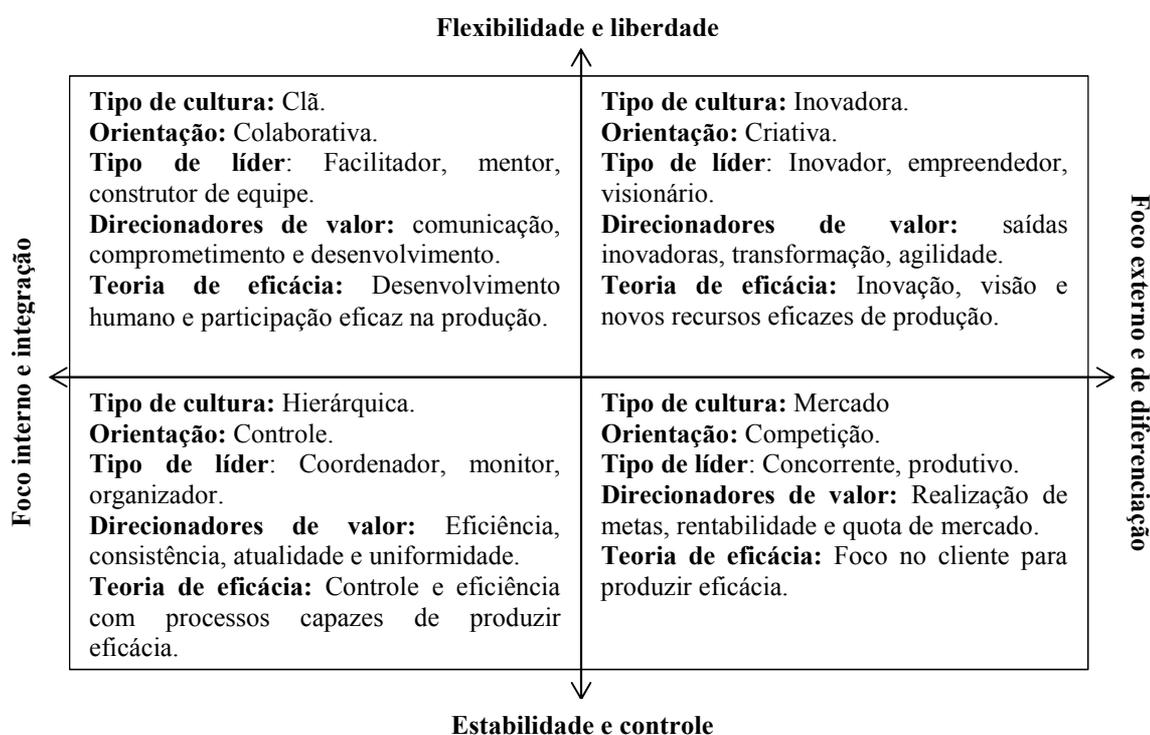


Figura 3 – Os valores competitivos de liderança, eficácia e teoria organizacional.
Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 46).

As pesquisas de Cameron e Quinn (2006) revelaram que a maioria das organizações desenvolve um estilo cultural dominante. Cerca de 80% das diversas organizações componentes dos estudos foram caracterizadas por uma ou mais das tipologias de cultura identificadas pelo modelo.

Quando a organização é conduzida pela cultura clã, os líderes são como figuras paternas, são facilitadores, mentores e apoiadores, estando sempre junto das equipes, tentando solucionar problemas.

Outra dimensão tratada no Modelo de Valores Competitivos é a “*maneira que as pessoas são dirigidas*”. Essa dimensão avalia a forma como a organização percebe e gerencia os seus recursos humanos.

Cameron e Quinn (2006) ressaltam que David Ulrich (2005) realiza estudos exaustivos sobre gestão de recursos humanos (RH). A figura a seguir resume suas conclusões.

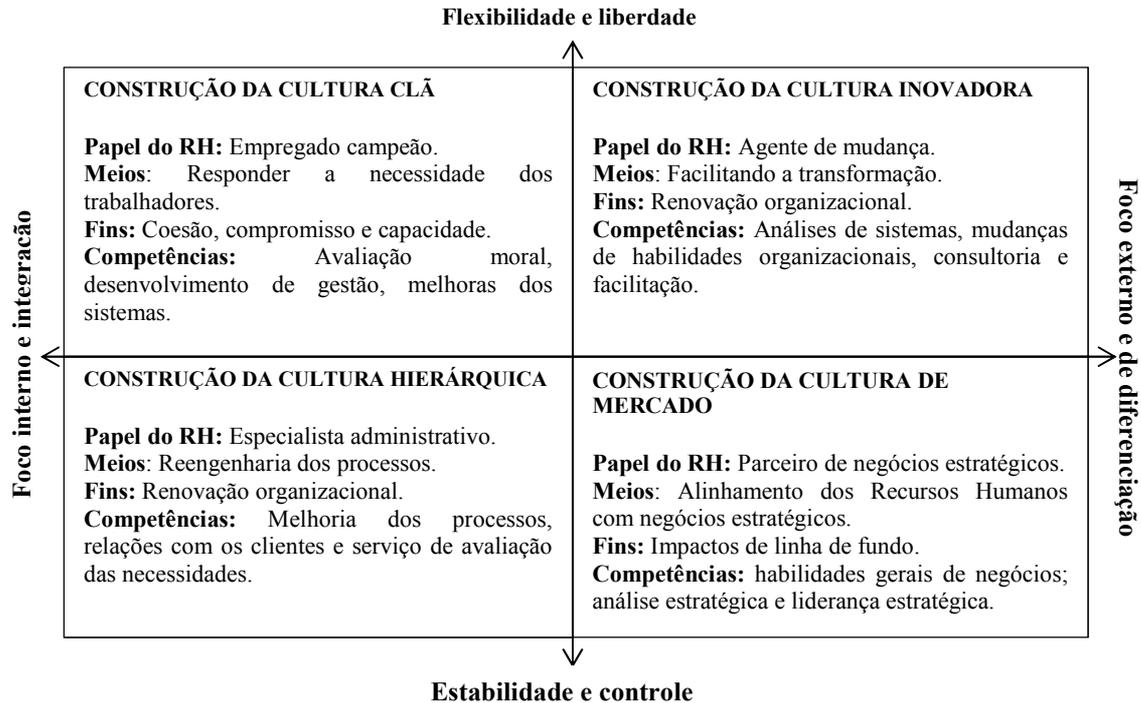


Figura 4 – Os valores competitivos da gestão de recursos humanos.
Fonte: Ulrich (2005 *apud* Cameron e Quinn, 2006, p. 52).

A figura exprime diferentes papéis, competências e atividades exigidas para gerir adequadamente a função de recursos humanos em uma grande organização. Os recursos humanos de uma organização devem assegurar, de acordo com Ulrich (2005), que os elementos de cúpula de cada uma das quatro culturas sejam representados na organização. As funções meios, fins e competências devem ser enfatizados pelo gerente de recursos humanos, devendo reforçar a cultura dominante ou o desejado da empresa.

Por exemplo, para elaboração ou fortalecimento de uma cultura clã, são necessárias respostas às necessidades dos trabalhadores e promoção do compromisso e da capacidade humana na força de trabalho.

A dimensão “*unidade organizacional*” também é citada no Modelo de Valores Competitivos e reflete o sentimento que mantém a organização unida.

Na tipologia clã, a unidade organizacional é explicada pela lealdade e confiança que os colaboradores têm uns com os outros, o que resulta em um alto índice de compromisso e, conseqüentemente, em elevado desempenho da empresa.

Empresas clã valorizam as relações no trabalho, buscando sempre um clima de cumplicidade entre os colaboradores, o que repercutirá em um maior compromisso e, conseqüentemente em um melhor desempenho.

Essas empresas são bastante semelhantes com empresas familiares, nas quais todos assumem responsabilidades e possuem vínculos de afeto entre si.

Em uma pesquisa recente, Balogh, Gaál e Szabó (2011) buscaram identificar a cultura corporativa em que estudantes universitários gostariam de trabalhar e a correlação entre a sua preferência por uma cultura empresarial particular e a inteligência cultural, entendida como a capacidade de se adaptar eficazmente a novos contextos culturais e tem as características do processo e conteúdo. Foi constatado que a maioria dos estudantes prefere trabalhar em organizações onde predomina a tipologia de cultura clã e os estudantes com alto grau de inteligência preferem trabalhar em empresas com tipologia predominante inovadora.

Outra dimensão retratada no Modelo de Valores Competitivos é a de “*princípios estratégicos*”, que se remete aos pressupostos e estratégias que a empresa utiliza para alcançar qualidade no serviço e bons desempenhos.

O quadro de valores competitivos também é útil para organizar os vários aspectos da gestão da qualidade total, destacando a sua natureza global. Existe extensa literatura sobre o tema da Teoria da Qualidade Total, que varia de descrições das ferramentas e técnicas da qualidade (controle estatístico de processo, desdobramento da função qualidade) às discussões filosóficas sobre a natureza da gestão. Uma revisão da literatura da Teoria de Qualidade Total apontou que um grande percentual de iniciativas nesse sentido tem fracassado. Duas das principais razões para este fracasso é a implantação parcial e a incapacidade para integrar a Teoria de Qualidade Total (TQM) e a mudança de cultura. Implantação parcial significa que apenas um número limitado de aspectos da Qualidade Total é implementado. Por exemplo, muitas organizações criam equipes ou coletam dados de satisfação do cliente, mas não seguem, além disso. Outro exemplo é a implementação de novos controles ou redesenho de processos para prevenir defeitos, no entanto, as ações que compõem esses processos não são praticados.

Na maioria das tentativas de implementação da gestão da qualidade total, os elementos de cada um dos quatro quadrantes não são implementados, apenas uma abordagem parcial é tentada. Em outras palavras, o Modelo dos Valores Competitivos ajuda a identificar uma abordagem mais abrangente para a qualidade, pois destaca os principais elementos das quatro principais culturas que fundamentam o desempenho organizacional.

Assim como Cameron e Quinn (2006), outros pesquisadores sustentam que a cultura organizacional afeta o desempenho da gestão da qualidade total. Corroborando esse entendimento, Cheng e Liu (2007) empreenderam uma pesquisa a fim de analisar a relação entre a cultura organizacional e a implementação da Teoria da Qualidade Total em empresas

de construção. Os autores utilizaram o Modelo de Valores Competitivos para diagnosticar a tipologia de cultura organizacional, por intermédio das seis dimensões que o modelo sustenta (traços gerais da empresa, comportamento dos dirigentes, maneira pela qual as pessoas são geridas, unidade organizacional, princípios estratégicos e principais fatores explicativos do sucesso da empresa) que visam a identificar os pressupostos e valores subjacentes de uma organização. O instrumento de coleta de dados foi modificado para uma escala *Likert* de 5 pontos, o qual foi distribuído a dez colaboradores de cada uma das nove empresas participantes da pesquisa. Todas as empresas participantes possuem certificações de qualidade. Os autores concluíram com a pesquisa que para as empresas de construção implementarem eficazmente a gestão da qualidade, seria ideal que houvesse altos escores nas dimensões: “traços gerais da organização, comportamento dos dirigentes, unidade organizacional e principais fatores explicativos do sucesso das empresas, dentro de uma tipologia de cultura hierárquica; na dimensão: maneira pelas quais as pessoas são geridas, dentro de uma cultura clã e na dimensão: princípios estratégicos, dentro de uma cultura de mercado. Essa pesquisa verifica a alegação de que nenhuma empresa refletiria apenas um sistema de valores para um bom desempenho, os valores devem ser obtidos a partir das quatro tipologias de cultura.

A figura 5 utiliza o quadro de Valores Competitivos para destacar um conjunto mais abrangente de fatores da Teoria de Qualidade Total. Quando todos estes estão integrados em um projeto de qualidade total, a taxa de sucesso da empresa aumenta significativamente.

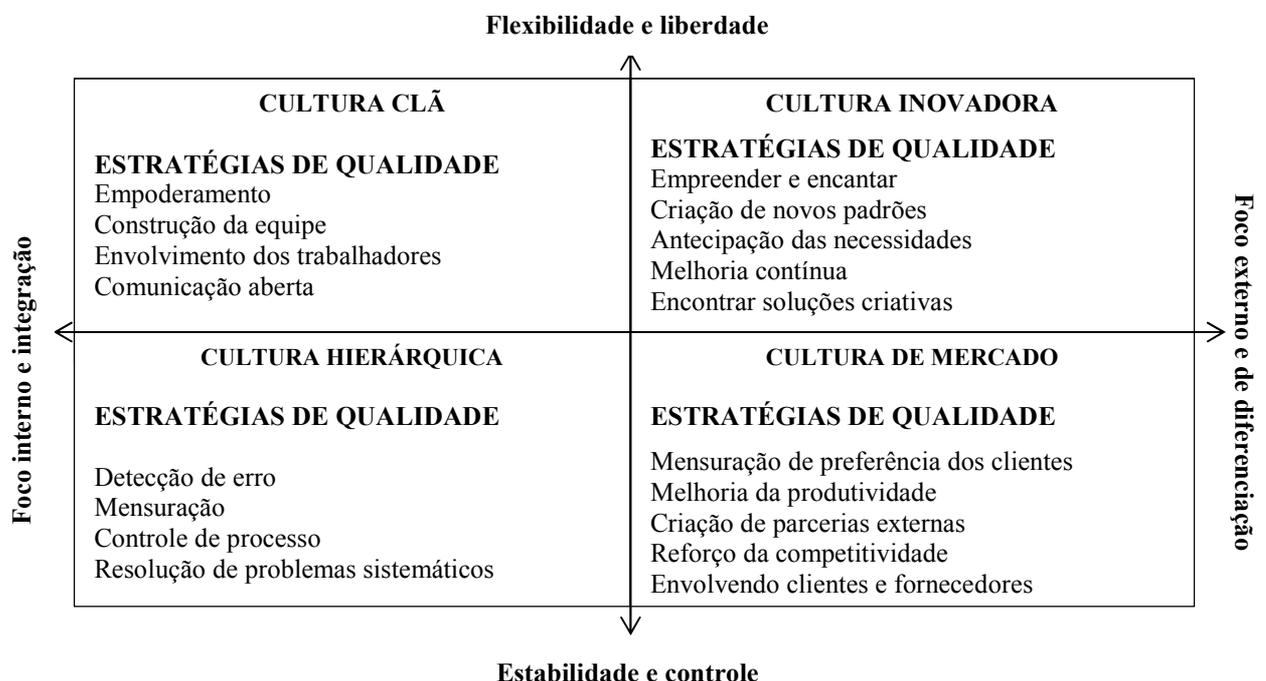


Figura 5 – Os valores competitivos da gestão de qualidade total
Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 50).

No tocante à tipologia clã, algumas atividades se fazem necessárias, como capacitação, formação de equipe, envolvimento dos funcionários, desenvolvimento de recursos humanos e comunicação aberta. Um provérbio comum é que as empresas não podem tratar os clientes melhor do que elas tratam os seus funcionários.

Finalmente, a dimensão “*principais fatores explicativos de sucesso da empresa*” visa a analisar os pressupostos que explicam e atribuem os resultados exitosos da organização.

Em uma cultura clã, os critérios de eficácia mais valorizados incluem coesão, níveis elevados de motivação e satisfação dos funcionários, desenvolvimento de recursos humanos e trabalho em equipe. Comprometidos, os funcionários satisfeitos produzem eficácia. Segundo Cameron e Quinn (2006, p. 49), “o cuidado da corporação Disney, por exemplo, em integrar cada funcionário no modelo, exige que eles conheçam as tradições da família, tão bem que possam nomear os sete anões na história da Branca de Neve”, ilustra a teoria básica que os funcionários comprometidos produzem resultados de classe mundial.

3.4 Tipologia de Cultura Inovadora

Com o desenvolvimento mundial, que passou de uma era industrial a uma era da informação, a quarta tipologia de organização surgiu. É uma forma de organização bastante caracterizada no século XXI, a tipologia de Cultura Inovadora.

Um conjunto de pressupostos foi formulado, diferindo das outras três tipologias, e que prega, basicamente, que as iniciativas inovadoras e pioneiras são o que leva uma empresa ao sucesso, que as organizações que estão no ramo do desenvolvimento de novos produtos e serviços estão preparadas para o futuro, sendo a principal tarefa da administração a de fomentar o empreendedorismo e a criatividade (CAMERON; QUINN, 2006).

A tipologia inovadora origina-se da palavra “adhocracia”, que significa algo temporário, ou seja, algo especializado e dinâmico. Implica dizer que pode se configurar rapidamente quando surgem novas circunstâncias. Um dos principais objetivos de uma “adhocracia” é promover a adaptabilidade, flexibilidade e criatividade, onde a incerteza, ambiguidade e sobrecarga de informação se apresentam típicas.

De acordo com Barbieri e Álvares (2004), a palavra inovar vem do latim *innovare* e representa a renovação ou introdução de novidades de qualquer gênero. A expressão inovação, no entanto, é uma variante e representa renovação ou tornado novo.

Para Alencar (1996, p. 15), inovar significa, como o próprio termo sugere, “introduzir novidade; adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma

organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto”.

De fato, é consenso entre algumas referências o fato de que o ato de inovar representa a inserção de novidade ou a implementação de uma ideia. Figueiredo (2009, p. 28) ressalta, no entanto, a importância da distinção entre inovação e invenção, quando em suas palavras esclarece que “há milhares de invenções para cada tipo de atividade humana. Porém, invenção não significa inovação, assim como nem toda invenção conduz a uma inovação”. O autor salienta que uma invenção é uma ideia, um modelo direcionado para um dispositivo, produto, processo, um sistema novo ou aperfeiçoado, podendo ser patenteada ou não, não resultando necessariamente em inovação tecnológica. A inovação, entretanto, em uma perspectiva econômica, surge, apenas, quando ocorre a primeira transação comercial envolvendo o novo produto, processo ou sistema, ou seja, somente ocorre quando a invenção atinge a fase de comercialização e inserção no mercado.

Portanto, segundo o Modelo dos Valores Competitivos, empresas inovadoras buscam diferenciação no mercado com a introdução de produtos, serviços ou processos, ou pela melhoria significativa destes.

Empresas instaladas em algum tipo de *cluster* possuem facilidade em desenvolver uma cultura inovadora pelo fato de haver outras empresas próximas, facilitando a comunicação e, portanto, a socialização de conhecimento tácito.

O conhecimento tácito é um conhecimento subjetivo, existente na “cabeça das pessoas”, adquirido através da experiência que cada um adquiriu ao longo da sua vida, difícil de formalizar, ou seja, “criado aqui e agora em um contexto prático específico” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 66).

Polanyi (1966) conceitua o conhecimento tácito como algo pessoal, uma destreza ou habilidade para se fazer algo, gerenciar um conflito ou solucionar um problema.

O conhecimento tácito, por apresentar como característica, a subjetividade, necessita de interação e vivência das pessoas, a fim de ser socializado.

A primeira dimensão do Modelo de Valores Competitivos é a de “*traços dominantes da empresa*”, a qual se refere às características dominantes da empresa, a tipologia de cultura inovadora tende a direcionar a empresa para mudanças e novos desafios.

Segundo os autores, organizações com tipologia cultural inovadora são comumente encontradas em indústrias de economia criativa, como a aeroespacial, desenvolvimento de *software* e cinema. Um importante desafio para essas organizações é produzir produtos e serviços inovadores e adaptar-se rapidamente a novas oportunidades. Ao contrário das

tipologias de mercado e hierárquicas, a tipologia inovadora não possui poder centralizado ou relações de autoridade. A ênfase está na individualidade, na tomada de riscos, e na antecipação das tendências mundiais.

Portanto, a tipologia de cultura inovadora, avaliada no OCAI, se caracteriza como um trabalho dinâmico, empreendedor e criativo. As pessoas de uma organização inovadora assumem riscos e demandam esforços para atingir seus objetivos. A liderança é eficaz e visionária e inovadora. O lema que mantém a organização unida é o compromisso com a experimentação e inovação. A ênfase é sobre estar atento aos novos conhecimentos, produtos e serviços. Prontidão para a mudança e enfrentar novos desafios são importantes. Ênfase a longo prazo da organização é de rápido crescimento e aquisição de novos recursos. Sucesso significa produzir produtos únicos e originais e serviços.

De acordo com a dimensão “*comportamento dos dirigentes*”, que visa a avaliar o estilo de liderança da organização, infere-se que os líderes das organizações regidas pela cultura inovadora tendem a ser empreendedores, visionários, inovadores e criativos. São identificados por sua constante iniciativa e empreendimentos inovadores.

Líderes de empresas inovadoras possuem orientação criativa e são motivados pelo desejo de transformação, utilizando saídas inovadoras e visando novos recursos eficazes de produção.

Construção e fortalecimento de uma cultura inovadora exige um agente de mudança que facilite a mudança transformacional e renovação organizacional. Essa demonstração do modelo da gestão de pessoas da organização é retratado na dimensão “*maneira que as pessoas são dirigidas*”.

Considerando que a cultura organizacional é considerada na literatura como um dos fatores que pode estimular mais o comportamento inovador entre os membros da organização, Valencia, Valle e Jiménez (2010) dirigiram uma pesquisa em 420 empresas, buscando analisar as relações entre cultura organizacional e inovação de produtos. Os resultados dessa pesquisa direcionam para a afirmação de que a cultura organizacional pode tanto aumentar como inibir inovações em produtos, portanto, em relação à inovação de produtos constatou-se uma correlação positiva com a tipologia inovadora e uma correlação negativa com a tipologia hierárquica.

Partindo da premissa de que a dimensão “*unidade organizacional*” aborda questões relacionadas ao sentimento que integra colaboradores da organização, nas empresas inovadoras, a unidade organizacional é consequência do compromisso que todos os

colaboradores possuem com a inovação e com o desenvolvimento, o que torna a empresa líder no mercado.

Como “*princípios estratégicos*” na tipologia inovadora, as empresas devem criar mecanismos para sempre surpreender e agradar os clientes, criando padrões de desempenho, antecipando as necessidades do cliente, implementando melhorias contínuas em seus produtos e processos, investindo em soluções criativas para os problemas que geram as preferências dos clientes novos.

Finalmente, na dimensão “*principais fatores explicativos de sucesso da empresa*”, a qual reúne os critérios de eficácia dominante, na tipologia de cultura inovadora são valorizados novos produtos, soluções criativas para os problemas e crescimento em novos mercados. A teoria operacional subjacente é que a inovação gera novas oportunidades. Cameron e Quinn (2006) salientam que,

Quando a IBM foi desafiada por uma empresa de computadores mais ágil e inovadora, a Apple, na década de 1980, a IBM foi estereotipada como produtora de softwares lentos. Na década de 1990, no entanto, a Apple perdeu sua vantagem, por ser menos inovadora e a IBM conseguiu recuperar um pouco do seu brilho perdido e quase levou a Apple à falência, comprometendo recursos significativos para produtos inovadores e novas tecnologias (como a rede na internet). A guerra IBM-Apple foi ganha pelo concorrente mais inovador.

O sucesso nas empresas com tipologia inovadora, em suma, é explicado pela capacidade da empresa se antecipar, frente à concorrência e lançar novos produtos no mercado.

3.5 Tipologia de Cultura de Mercado

Cameron e Quinn (2006) salientam que outra forma de organização se tornou popular durante a década de 1960. Esta forma baseou-se num conjunto de pressupostos fundamentalmente diferente do que a tipologia hierárquica e baseou-se no pressuposto de que a eficácia organizacional advém dos custos de transação.

Empresas típicas de mercado buscam veementemente os resultados, pois se focam para o exterior da organização, visando a adquirir vantagem competitiva.

Como “*traços dominantes da empresa*”, as organizações de mercado funcionam como um mercado próprio. É voltada a empresa para o ambiente externo, em vez de assuntos internos. É voltada para as transações, principalmente, para as decisões externas, como fornecedores e clientes. Ao contrário de uma hierarquia, onde o controle interno é mantido por normas, trabalhos especializados, e decisões centralizadas, o mercado opera principalmente por meio de mecanismos de economia de mercado, principalmente

monetários. O foco principal dos mercados é a realização de transações (contratos de troca, vendas), com outros grupos, a fim de criar vantagem competitiva. Rentabilidade, resultados, metas de superação e bases de clientes são objetivos principais da organização. Não surpreendentemente, os valores fundamentais que dominam as organizações de tipo de mercado são a rentabilidade e a produtividade (ROCHA, 2010).

Competitividade e produtividade nas organizações de mercado são obtidas por via de uma forte ênfase no posicionamento e controle externo.

Na Philips Electronics, por exemplo, a perda de quota de mercado na Europa e um ano no vermelho em 1991, levou a uma iniciativa da empresa a melhorar a sua posição competitiva. Sob a liderança de um novo CEO, a organização mundial que instituiu um processo chamado centurião, em que um esforço concentrado foi feito para mudar a cultura da empresa, a partir de uma cultura de hierarquia relativamente complacente, arrogante, a uma cultura orientada para o foco no cliente, os retornos superiores em ativos e a competitividade melhorou. As avaliações usando o OCAI mostrou uma mudança substancial em direção a uma cultura voltada para o mercado, a partir do início dos anos 1990 até meados da década de 1990 (CAMERON; QUINN, 2006, p. 39-40).

Os fundamentos de uma cultura de mercado são os que o ambiente externo não é benigno, mas hostil, os consumidores são exigentes e interessados em valor, a organização está focada em aumentar a sua posição competitiva, e a principal tarefa da administração é conduzir a organização para produtividade, resultados e lucros. Supõe-se que um objetivo claro e uma estratégia agressiva de conduzir a produtividade e a lucratividade.

A cultura de mercado, avaliado por meio do OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), remete-se a um local de trabalho orientado para resultados. Os líderes são exigentes e o lema que mantém a organização unida é a ênfase na vitória, a preocupação de longo prazo sobre as ações da concorrência, assim como alcançar metas ousadas. O sucesso é definido em termos de quota de mercado e é de grande importância a superação da concorrência no mercado.

O “*comportamento dos dirigentes*” em uma empresa de mercado é orientado pela competição. Os líderes são competitivos e produtivos, motivados para a realização das metas e para a rentabilidade, assim como, possuem foco no cliente, a fim de produzir eficácia.

Quando a organização é direcionada pela cultura de mercado, os líderes se classificam como eficazes, tendendo ao direcionamento rígido. Eles são bons em dirigir, produzir resultados, negociar e incentivar os outros, por isso, nessas organizações, a principal tarefa dos líderes é orientar a organização em direção à produtividade e alcance de metas e rendimentos (ROCHA, 2010).

A “*maneira como as pessoas são dirigidas*” em empresas de mercado retrata a crença de que o ambiente externo não é benigno, ao contrário, é bastante competitivo e hostil, logo, as pessoas na organização são tratadas de forma rígida, sempre direcionada à crescente produtividade.

Para a elaboração e fortalecimento de uma cultura de mercado é importante que o gestor de recursos humanos seja um parceiro estratégico de negócios da organização.

Nas empresas regidas pela tipologia de mercado, a “*unidade organizacional*” é caracterizada por colaboradores unidos por meio de um sentimento e motivação direcionados à superação de metas estabelecidas pela empresa.

Como “*princípios estratégicos*”, as organizações de mercado objetivam a superação de metas, procurando estar sempre à frente da concorrência. Portanto, uma das estratégias utilizadas por essas organizações é investir em qualidade. A qualidade exige, entretanto, a aplicação de algumas atividades, como avaliações de satisfação dos clientes antes e após a entrega de produtos e serviços, visando a melhorar a produtividade, criando parcerias com fornecedores e clientes, buscando aumentar a competitividade.

Para promover os mais altos níveis de qualidade na organização, é exigida a aplicação de uma variedade de atividades, como o controle e melhoria de processos e resolução de problemas sistemáticos. Muitas ferramentas são utilizadas para esse fim, como: gráficos de Pareto, diagramas de *Yshikawa* (conhecido popularmente como espinha de peixe), gráficos de afinidade, e parcelas de variância. Estas são comumente conhecidas e são aplicadas ferramentas da qualidade.

Os “*principais fatores explicativos de sucesso*” em empresas de mercado remetem-se aos seus critérios de eficácia, relacionados a conseguir metas e superar a concorrência, aumentando a quota de mercado, e a aquisição de níveis superiores de retorno financeiro. A teoria que impulsiona o sucesso da organização é que a concorrência incentive um impulso para níveis mais elevados de produtividade e, portanto, altos níveis de eficácia.

3.6 Tipologia de Cultura Hierárquica

De acordo com Cameron e Quinn (2006), a primeira abordagem para a organização na Era Moderna foi baseada no trabalho de Max Weber (1982). Este estudou as organizações governamentais na Europa durante a década de 1900. O principal desafio enfrentado pelas organizações, na virada do século XX, foi o de produzir com eficiência bens e serviços para uma sociedade cada vez mais complexa. Para isso, Max Weber (1982) propôs sete características que se tornaram conhecidas como os atributos clássicos da burocracia: regras,

especialização, meritocracia, hierarquização, parceria própria separado, a impessoalidade, a prestação de contas. Essas características foram amplamente adotadas em organizações, cujo principal desafio era produzir com eficiência. Até 1960, quase todos os livros de estudos de gestão e de organização fundamentavam-se no pressuposto de que a teoria da burocracia da Weber (1982) foi a forma ideal de organização, porque levou a estabilidade, eficiência, gerando produtos e serviços altamente consistentes. Como o ambiente era relativamente estável, tarefas e funções podiam ser integradas e coordenadas, a uniformidade de produtos e serviços foi mantida e os trabalhadores e seus empregos estavam sob controle. Regras claras de autoridade e de tomada de decisão, normas e procedimentos padronizados e controle e mecanismos de *accountability* foram valores como a chave do sucesso.

A cultura organizacional compatível com esta forma e avaliada no OCAI é caracterizada por um lugar formal e estruturado para o trabalho. Procedimentos governam o que as pessoas fazem. Os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores. A manutenção de uma organização em bom funcionamento é importante. As preocupações de longo prazo da organização são a estabilidade, previsibilidade e eficiência. As regras formais e as políticas de organização caminham juntas.

Os autores acrescentam que organizações que variam de um típico restaurante de *fast-food* dos EUA (como o McDonald's) para grandes conglomerados (como a Ford Motor Company) e agências governamentais (como o Departamento de Justiça) fornecem exemplos prototípicos de uma cultura de hierarquia.

Muitos dos empregados do restaurante típico do Mc Donald's são os jovens que não tem formação anterior ou experiência de trabalho, e uma imagem de marca da empresa é a uniformidade dos produtos em todos os estabelecimentos. Valores essenciais e centro de manutenção eficiente, confiável, rápido, fazem com que a produção flua sem problemas. Os novos funcionários começam a fazer apenas um trabalho específico (como cozinhar batatas fritas). Quase nenhum critério é fornecido pelo trabalho. Uma vez cozidas, as batatas são enviadas a um fornecedor central em embalagens padronizadas, a temperatura do óleo é predeterminado, e um sinal sonoro quando diz a seus funcionários para levar as batatas fritas para fora. As regras especificam que apenas um determinado número de segundos podem decorrer de quando a campainha toca para que as batatas sejam retiradas do óleo. E eles podem colocá-las sob a lâmpada de calor apenas por um período determinado. O manual de regras da empresa evidencia todas as normas que funcionários devem cumprir. São mais de 350 páginas e abrange a maioria dos aspectos, desde as vestimentas dos empregados ao trabalho comportamental. Um dos requisitos para promoção é o conhecimento destas regras e políticas. Promoção no interior do restaurante segue a uma série específica de etapas, e é possível que um empregado seja promovido por várias vezes dentro de um restaurante, antes de chegar a um nível de gestão, por exemplo (CAMERON; QUINN, 2006, p. 38).

Como “*traços dominantes*”, as empresas hierárquicas apresentam como principal aspecto um local de trabalho formal e estruturado, com regras e políticas que garantem a

integração da organização e enfatizam estabilidade, eficiência e previsibilidade (ROCHA, 2010).

Grandes organizações e agências do governo são geralmente dominadas por uma cultura de hierarquia, como evidenciado pelo grande número de procedimentos padronizados, múltiplos níveis hierárquicos (Ford tem 17 níveis de gestão) e uma ênfase no reforço da regra. Mesmo em pequenas organizações, como um restaurante McDonald's, no entanto, uma cultura de hierarquia pode dominar (CAMERON; QUINN, 2006).

Segundo o Modelo dos Valores Competitivos, nas organizações dominadas pela cultura hierárquica, o “*comportamento dos dirigentes*” é bastante dinâmico, no sentido de os líderes moverem-se rapidamente pela organização. Esses líderes são bons em organizar, controlar, monitorar, gerir, coordenar e manter a eficiência na organização.

Os estilos de liderança emergem da cultura da organização. Além disso, os estilos dominantes nos quadrantes diagonais são opostos um do outro. Por exemplo, os líderes de organizações inovadoras infringem a regra, enquanto os líderes de organizações hierárquicas a reforçam. Líderes de empresas clãs costumam apoiar a equipe, enquanto líderes de mercado são rígidos e exigentes.

Nas empresas hierárquicas, a “*maneira como as pessoas são dirigidas*” reflete os valores de controle que essas organizações sustentam, existindo nestas, padrões e procedimentos que determinam as atividades das pessoas e mantêm um ritmo estável de atividades (ROCHA, 2010).

Para a elaboração ou fortalecimento de uma cultura de hierarquia é necessário um especialista administrativo que incida sobre a reengenharia de processos e a criação de uma infraestrutura eficiente.

As organizações hierárquicas possuem uma “*unidade organizacional*” pautada no cumprimento das normas e procedimentos formais de trabalho. Os procedimentos pré-estabelecidos são importantes para que essas organizações funcionem normalmente.

Como “*princípios estratégicos*”, empresas hierárquicas buscam, de maneira intensa, a estabilidade e a regularidade das operações, zelando pela observância dos controles e a eficiência dos procedimentos.

Finalmente, os “*principais fatores explicativos de sucesso*” de empresas hierárquicas fundamentam-se em critérios de eficácia. Em uma cultura de hierarquia, esses critérios remetem-se a eficiência, pontualidade e bom funcionamento. A teoria dominante operacional que impulsiona o sucesso da organização é que promove a eficiência de controle (eliminação das eras e redundância) e, portanto, eficácia. A tipologia de hierarquia é considerada eficaz

apenas se conseguir estas características dominantes. Essa tipologia prega eficiência sem erros em detrimento da flexibilidade.

As organizações da atualidade estão sujeitas a diversas mudanças, conseqüentes de um mundo turbulento e globalizado. Dessa forma, para continuarem no mercado competitivo contemporâneo necessitam sofrer algumas mudanças estruturais e estratégicas, assim como em alguns elementos da sua cultura. Nesse sentido, é de fundamental importância compreender a cultura organizacional, buscando identificar quais desses elementos são os maiores influenciadores, de modo que essa transformação ocorra sem acarretar maiores impactos.

A busca da sobrevivência organizacional transforma os paradigmas organizacionais, no sentido de que, se antes era importante incentivar os colaboradores, hoje é mais relevante à busca de seu comprometimento, o que faz com que as organizações despertem para a importância da obtenção de ambientes propícios à produtividade, onde os grupos de trabalho possam encontrar condições favoráveis para trabalhar de forma eficaz.

O objeto de estudo deste trabalho são distritos industriais, e como estes possuem como objetivo o crescimento da localidade onde estão instalados, logo, se torna relevante o estudo de sua cultura, tendo em vista que determinados padrões culturais apontam para características bem específicas.

Nesse sentido, a cultura da organização é relevante, ao tempo em que disponibiliza os dados oportunos sobre o funcionamento da organização, auxiliando na compreensão da sua complexidade.

4 METODOLOGIA

Em virtude da relevância da metodologia na elaboração de trabalhos científicos, esta seção exprime todos os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a elaboração da referida dissertação.

4.1 Classificação da pesquisa

Este trabalho parte de um paradigma positivista, pois “a ideia básica do positivismo é que o mundo social existe externamente ao homem, e que suas propriedades devem ser medidas através de métodos objetivos” (ROESCH, 2006, p. 122). Logo, caracteriza-se, por sua natureza, como sendo quantitativo, pois procura a generalização de dados por meio de um número de amostras pesquisadas. Como leciona Chizzotti (2001), a pesquisa quantitativa prevê a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidência e de correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz.

A pesquisa quantitativa, segundo Gil (2002), considera que tudo pode ser quantificado, traduzido em números e informações para classificá-las e analisá-las. Tem como suporte medidas e cálculos mensuráveis, portanto, requer o uso de recursos e técnicas estatísticas como a percentagem.

Em todas as pesquisas, sejam estas de natureza qualitativa ou quantitativa, os critérios científicos de validade e de confiabilidade devem ser cumpridos. A validade remete-se à capacidade de um instrumento produzir mensurações adequadas e precisas, a fim de chegar a conclusões corretas, como também possibilitar a aplicação das descobertas a grupos semelhantes que não foram incluídos nas pesquisas. “A validade interna refere-se à exatidão dos dados e à adequação das conclusões. A validade externa refere-se à possibilidade de generalizar os resultados a outros grupos semelhantes”. (RICHARDSON, 1999, p.87).

A confiabilidade externa refere-se à possibilidade de outros pesquisadores, utilizando instrumentos semelhantes, observarem fatos idênticos e a confiabilidade interna refere-se à possibilidade de outros pesquisadores fazerem as mesmas relações entre os conceitos e os dados coletados com iguais instrumentos. (RICHARDSON, 1999, p.87).

A capacidade que devem ter os instrumentos utilizados de produzir mensurações constantes quando submetidos a um mesmo fenômeno chama-se confiabilidade.

Para a classificação da pesquisa, tomam-se como base os conceitos expressos por Collis e Hussey (2005, p. 23), que classificam os tipos de pesquisa de acordo com,

- 1) O objetivo da pesquisa: os motivos pelos quais você a está realizando;
- 2) o processo da pesquisa: a maneira pela qual você coletará e analisará seus dados;
- 3) a lógica da pesquisa: se você está se movendo do geral para o específico ou vice-versa;
- 4) o resultado da pesquisa: se você está tentando resolver um determinado problema ou fazendo uma contribuição geral para o conhecimento.

O quadro a seguir mostra os tipos de pesquisa, de acordo com sua base de formatação proposta pelos autores.

Base de classificação	Tipo de pesquisa
Objetivo	Pesquisa exploratória, descritiva, analítica ou preditiva
Processo	Pesquisa quantitativa ou qualitativa
Lógica	Pesquisa dedutiva ou indutiva
Resultado	Pesquisa aplicada ou básica

Quadro 4 – Classificação dos tipos de pesquisas
Fonte: Adaptado de Collis e Hussey (2005, p. 23).

Mediante a classificação de Collis e Hussey (2005), quanto ao objetivo, se trata de pesquisa descritiva, pois esta visa a descrever o comportamento de fenômenos. É utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema (COLLINS; HUSSEY, 2005).

Quanto ao processo, essa pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza quantitativa, pois envolve coleta e análise de dados numéricos, assim como aplicação de testes estatísticos.

A lógica da pesquisa é indutiva, pois “é um estudo no qual a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica; portanto, inferências gerais são induzidas a partir de casos particulares” (COLLIS, HUSSEY, 2005, p. 27).

Quanto aos resultados da pesquisa, é aplicada, porque o estudo foi projetado para aplicar suas descobertas a um problema específico existente (COLLINS; HUSSEY, 2005).

A fim de identificar a tipologia de cultura organizacional predominante no conjunto das empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú, optou-se por utilizar o procedimento de investigação denominado *survey*, que, na concepção de Babbie (2005), consiste em uma ferramenta de pesquisa, empregada por pesquisadores sociais, que examina uma amostra da população, permitindo a verificação empírica de determinado fenômeno.

As *surveys* são muito semelhantes a censos, mas deles se diferenciam porque examinam, como destacado, somente uma amostra da população, enquanto o censo implica sempre uma enumeração da população toda (BABBIE, 2005).

4.2 População e Amostra

Para compor o desenho desta pesquisa, foi necessário identificar a população desse estudo para, em seguida, destacar uma amostra que fosse representativa.

A unidade de análise são os distritos industriais de Maracanaú e a população de pesquisa é constituída por todas as empresas instaladas em um dos três distritos industriais de Maracanaú, o que totaliza 120 empresas de ramos diversos de negócio.

A escolha dessa população está versada no critério de as empresas estarem instaladas nos distritos industriais de Maracanaú e possuírem uma participação representativa dentro da economia do Município.

A amostragem é do tipo intencional, pois foi tomado, intencionalmente, um grupo composto pelas 50 maiores empresas desse universo, considerando o porte das empresas.

No tocante aos respondentes da pesquisa, escolheu-se aplicar aos colaboradores de vários setores das empresas. Com apoio no número de funcionários de cada empresa pesquisada, foi calculada uma amostra representativa de respondentes. Estes, portanto, são colaboradores de áreas distintas da empresa e seu número obedece ao cálculo de amostra representativa.

A pedido dos responsáveis pelas empresas pesquisadas, os nomes destas foram omitidos. Para identificação das empresas, foram instituídos números de identificação, seguidos da Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE), tamanho da empresa, quantidade de funcionários e número de respondentes.

A tabela completa, composta das cinquenta empresas pesquisadas e as características descritas acima, pode ser analisada no ANEXO I.

No tocante à classificação referente ao porte das empresas, optou-se por adotar a metodologia aplicada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A classificação por número de funcionários, adotada pelo SEBRAE (2011), é largamente utilizada em estudos e levantamentos de empresas deste segmento na economia brasileira. O mesmo critério é aplicado nos estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.

Os critérios são os seguintes:

- Microempresa do setor industrial e de construção deve ter até 19 pessoas, e, de comércio e serviços, até 09 funcionários.
- Pequena empresa de 20 a 99 pessoas ocupadas na indústria e construção;
- Média empresa entre 100 e 499 funcionários.
- Grande empresa, a partir de 500 funcionários.

As informações concernentes à classificação de atividade econômica das empresas, o número de funcionários e sua faixa de faturamento foram coletadas da última versão do Guia Industrial do Ceará, publicado pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), no ano de 2010 e encontram-se resumidas no ANEXO I deste trabalho.

4.3 Instrumento de coleta dos dados

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta um questionário, que se encontra no APÊNDICE A, composto por dois blocos:

I Informações sociofuncionais e

II Características da empresa.

No primeiro bloco, busca-se levantar o perfil das empresas e dos respondentes, sem, contudo, identificá-los. As questões que compõem este bloco dizem respeito ao tempo de empresa dos respondentes, sua escolaridade, sexo e faixa etária. Com base nesses dados, faz-se uma análise descritiva, a fim de melhor subsidiar o entendimento dos demais resultados.

No segundo bloco do questionário, busca-se identificar a tipologia de cultura organizacional predominante em cada uma das empresas em estudo. Para tal, é utilizado como parâmetro o modelo teórico conhecido por *Competing Value Model* ou Modelo dos Valores Competitivos (CVM), desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), a fim de mensurar a cultura organizacional em termos das dimensões e valores compartilhados. Este modelo tem sido utilizado em diversos estudos que relacionam a cultura a outras variáveis organizacionais. O modelo convencional utiliza uma metodologia que permite o diagnóstico das tipologias de cultura organizacional e as perspectivas de mudança para a organização, pois os respondentes são motivados a responder como percebem a organização e como gostariam que ela fosse. Como este estudo objetiva somente o diagnóstico da tipologia de cultura organizacional predominante em um grupo de empresas, foi feita uma adaptação, considerando as asserções e aplicando uma escala *Likert* de 5 pontos. O instrumental possui 24 assertivas, sendo solicitado aos respondentes que registrem suas opiniões acerca de cada uma das 24 afirmações, em termos de sua concordância, dentre as opções: **NC**- Não corresponde de jeito nenhum/ **MP** – Corresponde muito pouco / **CP** – Corresponde pouco / **CB** – Corresponde bastante / **CF** – Corresponde fortemente.

Pelo fato de tratar-se de um instrumental em língua estrangeira, optou-se por utilizar a versão do instrumental aplicada no Brasil, traduzida por Santos (2000). Com suporte em um pré-teste realizado em duas empresas, observou-se que a tradução era composta por termos rebuscados, os quais dificultava, principalmente, o entendimento dos respondentes da área

operacional, composta de colaboradores com, no máximo, o ensino médio completo. Portanto, pensando nas possíveis dificuldades de compreensão de alguns respondentes, foi necessário fazer uma nova tradução, baseado no original, buscando facilitar o entendimento de determinados conceitos, tornando o questionário mais compreensível.

No questionário, a pontuação é obtida em cada quadrante cultural, sendo esta pontuação dividida por seis, ou seja, pelo número de questões para cada tipologia, sendo aquela que obtém a maior pontuação a tipologia dominante da cultura, na organização pesquisada.

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	QUESTÕES
Cultura Clã	1, 5, 9, 13, 17 e 21
Cultura Inovadora	2, 6, 10, 14, 18 e 22
Cultura de Mercado	3, 7, 11, 15, 19 e 23
Cultura hierárquica	4, 8, 12, 16, 20 e 24

Quadro 5: Identificação do perfil cultural das afirmativas do questionário

Fonte: Santos (2000).

O resultado da pontuação de cada tipologia por empresa foi calculado, usando-se uma média de resultados por tipologia, ou seja, é calculada uma média para cada asserção. Em seguida, as médias são agrupadas conforme o quadro acima e após serem agrupadas, o resultado indica o perfil cultural da empresa.

4.4 Seleção dos sujeitos da pesquisa

O Modelo de Valores Competitivos foi aplicado a uma amostra representativa de colaboradores de todas as 50 empresas selecionadas para compor essa pesquisa.

Os respondentes foram tomados aleatoriamente em cada empresa, sendo que o seu número deveria alcançar o mínimo exigido estatisticamente (ANEXO I), com base no cálculo de amostra representativa para cada empresa pesquisada.

Buscou-se uma uniformidade no tocante à quantidade de respondentes por área, evitando, assim, grandes disparidades e garantindo a representação de todas as áreas da empresa na pesquisa.

Foram aplicados e analisados, em todas as empresas, 3271 questionários, cuja distribuição por empresa pode ser analisada no ANEXO I.

Quanto à variável gênero, os 3271 respondentes apresentaram uma predominância, no sexo feminino, representando mais de 52% dos sujeitos, conforme evidenciado na Tabela 3.

Tabela 3 - Gênero dos respondentes da pesquisa

GÊNERO	QUANTIDADE	%
Feminino	1706	52,16%
Masculino	1565	47,84%
Total	3271	100%

Apesar da proximidade verificada ao se considerar o gênero dos respondentes, as colaboradoras atribuem maior representatividade do que os colaboradores, o que sugere haver, dentre as mulheres, uma abertura maior às ações da organização para internalização da tipologia de cultura.

No que concerne ao nível de escolaridade, a amostra pesquisada indicou um bom nível de instrução, considerando que o nível fundamental é o mínimo exigido na maioria das empresas pesquisadas, obtendo-se, apenas, pouco mais de 6% da população com nível aquém do ensino médio completo. Cerca de 44,24% da amostra, representando 1447 respondentes, possui o ensino médio completo. Observou-se também que 32,7% dos respondentes concluíram o nível superior e 540 colaboradores já realizaram algum curso de pós-graduação. Portanto, mais de 90% da amostra apresenta uma boa capacidade intelectual para o exercício das suas atividades nas indústrias.

Tabela 4 - Escolaridade dos respondentes da pesquisa

ESCOLARIDADE	QUANTIDADE	%
Fundamental incompleto	80	2,45%
Fundamental completo	133	4,07%
Médio Completo	1447	44,24%
Graduação Superior	1071	32,74%
Pós-graduação	540	16,51%
Total	3271	100%

A Tabela seguinte indica a faixa etária dos participantes da pesquisa nas 50 empresas pesquisadas, apontando uma predominância de respondentes no intervalo de 28 a 35 anos, logo, uma faixa etária razoavelmente jovem.

Tabela 5 – Faixa etária dos respondentes da pesquisa

FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE	%
18 – 22 anos	183	5,59%
23 – 27 anos	469	14,34%
28 – 35 anos	1572	48,06%
35 – 45 anos	779	23,82%
Acima de 45 anos	268	8,19%
Total	3271	100%

Outra variável analisada foi a área de atuação dos respondentes nas empresas pesquisadas. Essa área direciona para o tipo de atividade exercida.

A Tabela seguinte mostra a distribuição dos respondentes por área de atuação. É possível constatar que a maioria dos respondentes encontra-se em área operacional, com 30,54% de representatividade.

Tabela 6 – Áreas de atuação dos respondentes da pesquisa

ÁREAS DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE	%
Operacional	999	30,54%
Administrativo	950	29,04%
Técnico	940	28,74%
Supervisão	382	11,68%
Total	3271	100%

Também foi analisado os tempos de empresa e de cargo dos respondentes, os quais podem ser verificados na tabela abaixo.

Tabela 7 – Tempo de cargo e de empresa dos respondentes da pesquisa

	TEMPO MÉDIO (ANOS)
De empresa	5,8
De cargo	5,7

Quanto ao tempo de empresa, obteve-se a média de 5,8 anos, ratificando que são colaboradores relativamente recentes na organização, reforçando a faixa etária jovem demonstrada pela amostra.

No tocante ao tempo de cargo, obteve-se média um pouco inferior, representando 5,7 anos.

4.5 Tratamento e análise dos dados

Primeiramente, é traçado o perfil das empresas, sendo utilizada para esse fim uma análise descritiva, visando a ressaltar características para uma avaliação mais precisa dos resultados.

Depois de coletados na base, os dados serão transferidos para um software de tratamento estatístico.

Mediante o tratamento de dados no *software* estatístico, é obtido um *ranking* de tipologias culturais para as quatro tipologias pesquisadas por questionário e, em seguida, por empresa. Com o tratamento dos dados por empresa será possível identificar a tipologia

cultural predominante para cada organização e, posteriormente, para o conjunto das organizações pesquisadas.

Finalmente é evidenciada, com base nos dados coletados, a tipologia de cultura predominante das empresas estudadas, relacionando-a ao porte das empresas (número de funcionários) e segmento de atividade econômica.

Uma vez os dados coletados, são realizadas correlações entre as variáveis estudadas.

O Coeficiente de Pearson é calculado, segundo a seguinte fórmula:

$$\rho = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sqrt{\text{var}(X) \cdot \text{var}(Y)}}$$

O coeficiente de correlação de ρ_{xy} linear é um número puro que varia de -1 a +1 e sua interpretação dependerá do valor numérico e do sinal como se segue:

$\rho_{xy} = -1$	Correlação perfeita negativa
$-1 < \rho_{xy} < 0$	Correlação negativa
$\rho_{xy} = 0$	Correlação nula
$0 < \rho_{xy} < 1$	Correlação positiva
$\rho_{xy} = 1$	Correlação perfeitamente positiva
$0,2 < \rho_{xy} < 0,4$	Correlação fraca
$0,4 < \rho_{xy} < 0,7$	Correlação moderada
$0,7 < \rho_{xy} < 0,9$	Correlação forte

Quadro 6 – Representações de Correlação

Fonte: Shimakura (2006)

No tocante aos respondentes, são realizadas correlações entre as tipologias de cultura organizacional e as variáveis áreas de atuação dos respondentes, porte da empresa e segmento de atividade econômica, a fim de constatar se há correlação direta ou indireta entre as variáveis e em que intensidade se dá essa correlação.

5 CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS LOCALIZADAS NOS DISTRITOS INDUSTRIAIS DE MARACANAÚ

Esta seção traz a análise dos dados da pesquisa empírica, à luz do resgate teórico levantado, considerando-se os objetivos propostos. Primeiramente, a caracterização das empresas pesquisadas, posteriormente, é analisada a tipologia de cultura predominante nas empresas, em seguida, são discutidas as relações entre as tipologias de cultura organizacional com as áreas de atuação das empresas, com o porte da empresa, considerando número de funcionários, assim como, com a o segmento de atividade econômica.

5.1 Perfil das empresas

O universo da pesquisa é composto por todas as empresas que compõem os distritos industriais de Maracanaú, o que totaliza 120 organizações. A amostra pesquisada nesse trabalho é formada pelas 50 maiores unidades desse universo, considerando o seu porte (número de funcionários).

As empresas pesquisadas são bastante heterogêneas no que tange à atividade econômica. Para essa classificação, foi utilizada a Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE, adotada oficialmente pelo Sistema Estatístico Nacional do Brasil, implementada com a Resolução nº 54 de 19 de dezembro de 1994.

Tabela 8 – Indústrias pesquisadas por atividade econômica

CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADE ECONÔMICA DAS EMPRESAS	QUANTIDADE	%
Fabricação de produtos têxteis	11	22%
Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	9	18%
Fabricação de produtos de mineral não metálicos	6	12%
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	5	10%
Fabricação de produtos de borracha e de material plástico	5	10%
Fabricação de produtos químicos	4	8%
Metalurgia	2	4%
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	2	4%
Fabricação de móveis	2	4%
Fabricação de máquinas e equipamentos	4	8%
TOTAL	50	100%

A atividade econômica predominante nas empresas pesquisadas é a de fabricação de produtos têxteis, contabilizando 11 empresas desse ramo de atividade. O segundo ramo de atividade mais presente é o de fabricação de produtos alimentícios e bebidas, totalizando 9 empresas. O terceiro ramo mais presente nesta pesquisa é representado por empresas de

fabricação de produtos de minerais não metálicos, com seis empresas; em seguida, aparecem os ramos de confecção de artigos do vestuário e acessórios e o de fabricação de produtos de borracha e de material plástico, cada um representado por cinco unidades; o ramo de fabricação de produtos químicos e o de máquinas e equipamentos, cada um representado por quatro empresas, em seguida, os ramos de fabricação de móveis; fabricação de celulose, papel e produtos de papel e o de metalurgia são representados por duas empresas cada ramo.

No que concerne ao porte (número de funcionários), para efeitos didáticos, as empresas foram agrupadas, conforme sua quantidade de funcionários, como mostra a tabela abaixo.

Tabela 9 – Indústrias pesquisadas por número de funcionários

PORTE DA EMPRESA	QUANTIDADE	%
Microempresa	0	0%
Pequena empresa	9	18%
Média empresa	32	64%
Grande empresa	9	18%
TOTAL	50	100%

As empresas em estudo concentram-se basicamente nos intervalos que vão de 100 a 499 funcionários, classificadas, assim, como médias empresas e representando 64% das empresas investigadas. Há, entretanto, uma pequena representatividade de empresas com 20 a 99 funcionários, o que as caracteriza como de pequeno porte e de empresas de mais de 500 funcionários, de grande porte. Tanto o segmento de pequena como o de grande empresa, possuem representatividade de 18% de empresas inseridas nessa pesquisa.

Conforme evidenciado na seção de metodologia e ratificado no início dessa seção, as empresas investigadas estão inseridas em um dos três distritos industriais de Maracanaú. Essa distribuição pode ser contemplada na tabela 1:

Tabela 10 – Empresas pesquisadas por distrito industrial

DISTRITO INDUSTRIAL	QUANTIDADE DE EMPRESAS TOTAIS NO O DISTRITO	QUANTIDADE DE EMPRESAS PESQUISADAS
DIF I	84	39
DIF III	30	8
DI 2000	6	3

Considerando que o Distrito Industrial I comporta um maior número de empresas, a representatividade de empresas para a pesquisa foi equivalente, pois, das 84 empresas instaladas no Distrito, 39 foram investigadas, o que representa cerca de 46% de empresas do

Distrito, sendo equivalente a 78% de representatividade nesta pesquisa, portanto é o distrito que possui mais empresas nesta pesquisa.

O Distrito Industrial II possui 30 empresas instaladas, das quais, oito participam desta investigação, podendo-se dizer que 27% delas participam da pesquisa.

O Distrito Industrial intitulado como DI 2000 é representado por três empresas, das seis instaladas.

5.2 Análise da tipologia de cultura organizacional nas empresas pesquisadas

Fundamentando-se em um referencial que entende que o conceito de distrito industrial pode sustentar vantagem competitiva pela simples disposição espacial de suas empresas, facilitando a socialização de novos conhecimentos, assim como uma vantagem sistêmica, oriunda de incentivos fiscais, aumentando sua capacidade de sustentação no mercado e vantagem competitiva, defendeu-se, neste trabalho a ideia de que a tipologia de cultura predominante no conjunto das empresas pesquisadas é a de cultura inovadora, pois se constatou no resgate teórico, que, na atualidade, a inovação possui um vínculo forte com a vantagem competitiva.

Após aplicação dos questionários e tabulação dos dados, o resultado das médias de pontuação das tipologias de cultura organizacional em cada empresa pesquisada se encontra no Anexo I.

Conforme distribuição de pontuação em relação às tipologias de cultura organizacional, observa-se que a tipologia predominante no conjunto das empresas pesquisadas é a de mercado, refutando, portanto, a primeira hipótese deste trabalho, que sugere a tipologia de cultura inovadora como a tipologia de cultura dominante.

Tabela 11 – Pontuações das tipologias de cultura organizacional das empresas investigadas

TIPOLOGIAS	PONTUAÇÃO	%
Clã	870,00	21,69
Inovadora	1070,72	26,69
Mercado	1169,34	29,15
Hierárquica	901,86	22,48

Apesar de a tipologia de cultura de mercado ser a predominante, é possível verificar uma pequena diferença entre as outras tipologias, o que sugere estável equilíbrio entre os padrões culturais. Conforme analisado no resgate teórico, esse equilíbrio é satisfatório, haja vista que as tipologias representam vetores concorrentes, comportando características

específicas, e que a harmonia consiste em serem evidenciadas características de cada um desses padrões culturais.

A tipologia de cultura de mercado denota maior foco externo e na diferenciação, assim como a tipologia de cultura inovadora. Essas duas tipologias de cultura possuem como características comuns a busca pela competitividade, no entanto, empresas inovadoras apostam na criação de produtos ou processos, enquanto as empresas de mercado utilizam outras estratégias mercadológicas, focando em resultados e nichos de mercado, ao contrário das tipologias de cultura clã e hierárquica, que visualizam com ênfase o interior da empresa, a tipologia de cultura clã, focando no bem-estar dos colaboradores, enquanto a hierárquica, com a preocupação em cumprir as normas preestabelecidas pela empresa.

Refletindo, à luz do resgate teórico desenvolvido, as duas tipologias que mais se aproximam do conceito de competitividade são tipologia de cultura de mercado e inovadora, por ambas sustentarem o pressuposto de que as empresas necessitam se adequar às transformações ocorridas no ambiente externo.

Dessa forma, apesar de elas não evidenciarem a tipologia de cultura inovadora como dominante, apresentam as duas tipologias de cultura que mais apontam para a competitividade, portanto, esse conjunto de empresas possui elementos culturais propícios característicos de empresas competitivas.

Nesse sentido, considerando o potencial de competitividade de uma empresa, o somatório da representatividade da tipologia de cultura de mercado e da tipologia de cultura inovadora, obtém-se um total de 55,84% em detrimento a um potencial de 44,17%, representando as tipologias clã e hierárquica que não se direcionam no sentido da competitividade.

Esse potencial competitivo ou, simplesmente, nível de competitividade por empresa, representa, portanto, um grau de predisposição da empresa para práticas competitivas, simbolizado pelas tipologias de cultura de mercado e inovadora.

Observa-se, no Anexo I, que todas aquelas possuem um nível de competitividade próximo de 50%, em uma escala que vai de 47,15% a 65,45%, o que sugere afirmar que, mesmo não possuindo a tipologia de cultura inovadora como dominante, os distritos industriais analisados possuem características competitivas.

Como visto na literatura, a tipologia de cultura de mercado visa à competitividade, via produtividade, logo, caracteriza veementemente as empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú.

5.3 Relação da tipologia de cultura organizacional e segmento de atividade econômica

A fim de testar a segunda hipótese deste trabalho, ao sugerir que a tipologia de cultura inovadora perpassa todos os segmentos de atividade econômica, foi necessário agrupar as empresas, com base na sua Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE, conforme a tabela abaixo.

Tabela 12- Segmentos de atividade econômica por tipologias de cultura organizacional

Segmento de atividade econômica ¹	Clã	%	Inovadora	%	Mercado	%	Hierárquica	%	Nível de competitividade (%Inov+%Merc)
A	167,51	22,72	194,40	26,37	209,90	28,47	165,46	22,44	54,84
B	168,69	21,08	211,45	26,42	241,45	30,17	178,61	22,32	56,59
C	95,34	20,37	127,29	27,19	143,83	30,72	101,66	21,72	57,91
D	90,42	23,67	96,49	25,26	111,33	29,13	83,83	21,94	54,39
E	36,85	24,19	39,17	25,72	36,53	23,98	39,76	26,11	49,70
F	45,48	26,96	38,41	22,77	41,61	24,67	43,20	25,61	47,44
G	81,65	20,14	119,43	29,46	122,88	30,31	81,51	20,10	59,77
H	80,35	22,65	98,21	27,69	90,36	25,48	85,79	24,19	53,17
I	25,16	16,05	41,21	26,29	49,06	31,29	41,35	26,37	57,58
J	37,47	24,18	35,63	23,00	49,25	31,79	32,59	21,04	54,79

Consoante distribuição de pontuação de tipologias de cultura organizacional em empresas divididas por segmento de atividade econômica, observa-se que há características de tipologia inovadora em todos os segmentos, portanto, confirmando a segunda hipótese.

No segmento de atividade econômica fabricação de produtos químicos, a tipologia de cultura inovadora atinge o maior percentual (27,69%), caracterizando a tipologia de cultura predominante nesse setor. Em contrapartida, no ramo fabricação de celulose, papel e derivados de papel, evidencia o menor percentual (22,77%).

Observando o Anexo I, verifica-se que quatro empresas compõem o ramo de fabricação de produtos químicos: empresas 13, 28, 29 e 40. Individualmente, cada uma dessas empresas evidenciou como tipologia de cultura dominante a inovadora, o que leva a acreditar que o setor de fabricação de produtos químicos possui uma tendência para tipologia de cultura inovadora.

¹ Os segmentos de atividade econômica estão representados por letras. A legenda completa encontra-se ao final do Anexo I desse trabalho.

No sentido de esclarecer a crença citada há pouco, realizou-se uma correlação entre as tipologias de cultura organizacional com o segmento de atividade econômica “*fabricação de produtos químicos*”, constatando-se que há correlação positiva com a tipologia de cultura inovadora, logo, reforçando a ideia de que esse ramo de atividade se direciona para padrões inovadores.

Tabela 13– Correlação entre empresas de fabricação de produtos químicos e tipologias de cultura organizacional.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS
CLÃ	0,19
INOVADORA	0,33
MERCADO	-0,08
HIERÁRQUICA	0,16

Ainda analisando o Anexo I, verifica-se que 31 empresas são de cultura de mercado e representam seis segmentos de atividade econômica, a saber: seis empresas das nove participantes de fabricação de produtos alimentícios e bebidas, nove empresas das onze participantes de fabricação de produtos têxteis, todas as seis empresas participantes de fabricação de produtos de mineral não metálicos, três empresas das cinco de confecção de artigos do vestuário e acessórios, quatro empresas das cinco de fabricação de produtos de borracha e material plástico, todas as de fabricação de móveis e duas das quatro de fabricação de máquinas e equipamentos.

No tocante à tipologia de cultura inovadora, seis empresas apresentaram essa tipologia como a dominante, com destaque para o segmento de fabricação de produtos químicos.

Em relação à tipologia hierárquica, sete empresas dos ramos: fabricação de produtos alimentícios e bebidas, fabricação de produtos têxteis, fabricação de produtos de mineral não-metálicos, confecção de artigos do vestuário e acessórios e metalurgia apresentaram essa tipologia de cultura como dominante.

A tipologia de cultura clã apareceu como predominante somente em quatro empresas, das quais duas são de fabricação de celulose, papel e derivados de papel, o que também leva a sugerir que talvez os processos de trabalho desse ramo propiciem características de cultura clã, como ambiente que se assemelha a uma família, por ser flexível e apresentar um ambiente acolhedor.

Quando realizada correlação entre as tipologias de cultura organizacional e o segmento de atividade econômica “fabricação de celulose, papel e produtos de papel”, observa-se uma correlação positiva fraca no tocante à tipologia de cultura clã.

Tabela 14– Correlação entre empresas de fabricação de celulose, papel e produtos de papel e tipologias de cultura organizacional.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	FABRICAÇÃO DE CELULOSE, PAPEL E PRODUTOS DE PAPEL
CLÃ	0,27
INOVADORA	-0,16
MERCADO	-0,20
HIERÁRQUICA	0,19

Ainda analisando a tabela de correlação, é possível verificar que também há uma correlação negativa fraca com a tipologia de cultura de mercado. Empresas desse segmento tendem a não possuir a tipologia de cultura de mercado como tipologia predominante.

Aquelas com a atividade econômica “*fabricação de produtos alimentícios e bebidas*” apresentam como tipologia de cultura predominante a cultura de mercado, conforme Anexo I.

Seguida da tipologia de cultura de mercado, aparece a tipologia de cultura inovadora, com pouco mais de 2% de diferença.

Ao fazer uma correlação entre as tipologias de cultura e o segmento de atividade econômica “fabricação de produtos alimentícios e bebidas”, observa-se que não há nenhuma correlação válida entre essas duas variáveis, conforme é demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 15– Correlação entre empresas de fabricação de produtos alimentícios e bebidas e tipologias de cultura organizacional.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS E BEBIDAS
CLÃ	0,14
INOVADORA	0,04
MERCADO	-0,01
HIERÁRQUICA	0,04

Observando a distribuição das tipologias de cultura dentro do segmento de atividade econômica “fabricação de produtos têxteis”, é possível constatar que a tipologia de cultura de mercado é a predominante, seguida da tipologia de cultura inovadora.

As duas tipologias mais predominantes sugerem uma postura de foco externo e de diferenciação, por parte das empresas. Essas características são comuns às duas tipologias de cultura encontradas.

Quando realizada uma correlação entre as tipologias de cultura com o segmento de atividade econômica “fabricação de produtos têxteis”, percebe-se que não há nenhuma correlação válida entre essas duas variáveis.

Tabela 16– Correlação empresas de fabricação de produtos têxteis e tipologias de cultura organizacional.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS TÊXTEIS
CLÁ	-0,06
INOVADORA	-0,05
MERCADO	0,15
HIERÁRQUICA	-0,03

No tocante à distribuição das pontuações referentes às tipologias de cultura organizacional nas empresas de segmento de atividade econômica “fabricação de produtos de mineral não metálicos”, observa-se a tipologia de cultura de mercado como tipologia de cultura predominante, com uma representatividade de 30,72%, seguida da tipologia de cultura inovadora com 27,19%.

Aplicando correlação entre as variáveis tipologias de cultura e segmento de atividade econômica “fabricação de produtos de mineral não metálicos”, é possível constatar que não há nenhuma correlação entre essas duas variáveis, conforme evidenciado na tabela abaixo.

Tabela 17– Correlação empresas de fabricação de produtos de mineral não-metálicos e tipologias de cultura organizacional.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MINERAL NÃO-METÁLICOS
CLÁ	-0,13
INOVADORA	-0,03
MERCADO	0,08
HIERÁRQUICA	-0,11

No exame dos resultados das pontuações referentes às tipologias de cultura organizacional das empresas de segmento de atividade econômica “confecção de artigos do vestuário e acessórios”, constata-se que a tipologia de cultura de mercado é a predominante. Com uma diferença de 3,87%, a tipologia de cultura inovadora aparece em segundo lugar.

Observando o quadro de correlação realizada entre as tipologias de cultura organizacional e o segmento de atividade econômica “confecção de artigos do vestuário e acessórios”, observa-se que não é evidenciada nenhuma correlação válida entre essas duas variáveis.

Tabela 18– Correlação empresas de confecção de artigos do vestuário e acessórios e tipologias de cultura organizacional.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS
CLÁ	0,06
INOVADORA	-0,15
MERCADO	-0,14
HIERÁRQUICA	-0,07

No tocante ao segmento de atividade econômica “metalurgia”, ao analisar a distribuição de pontuações das tipologias de cultura organizacional, verifica-se que a tipologia de cultura de mercado, que vinha sendo predominante nos outros segmentos de atividade econômica, aparece como a tipologia de cultura menos presente nessas organizações, com uma representatividade de apenas 23,98%.

A tipologia de cultura predominante nessas organizações é a tipologia de cultura hierárquica, representando 26,11%.

Ao analisar a correlação realizada entre as tipologias de cultura organizacional e o segmento de atividade econômica “metalurgia”, é possível constatar uma correlação negativa moderada em relação à tipologia de cultura de mercado.

Essa correlação negativa facilita o entendimento de que as empresas com esse segmento de atividade econômica possuem a tendência de não possuírem a tipologia de cultura de mercado como tipologia predominante, o que vem a ratificar a distribuição de pontuação das tipologias analisadas na tabela 18.

Tabela 19– Correlação empresas de metalurgia e tipologias de cultura organizacional.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	METALURGIA
CLÁ	0,05
INOVADORA	-0,13
MERCADO	-0,41
HIERÁRQUICA	0,09

As empresas do segmento de atividade econômica “*fabricação de produtos de borracha e de material plástico*” possuem a tipologia de cultura de mercado como tipologia predominante, seguida da tipologia de cultura inovadora, com menos de 1% de diferença.

Na correlação realizada entre as tipologias de cultura e o segmento de atividade econômica “*fabricação de produtos de borracha e de material plástico*”, não foi constatada nenhuma correlação válida entre essas duas variáveis.

Tabela 20– Correlação entre empresas de fabricação de produtos de borracha e de material plástico e tipologias de cultura organizacional.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE BORRACHA E DE MATERIAL PLÁSTICO
CLÃ	-0,08
INOVADORA	-0,16
MERCADO	0,12
HIERÁRQUICA	-0,15

No tocante ao segmento de atividade econômica “*fabricação de móveis*”, observa-se que a tipologia de cultura de mercado é a tipologia de cultura predominante, apresentando representatividade de 31,29%, seguida da tipologia hierárquica, que aparece com 26,37%. Percebe-se, ainda, uma pequena diferença entre a tipologia de cultura hierárquica, que assume segundo lugar no *ranking* das tipologias, e a tipologia de cultura inovadora, representando uma diferença de apenas 0,08%.

A tipologia de cultura clã, no entanto, aparece em quarto lugar, com 16,05% de representatividade e uma diferença considerável em relação às outras tipologias.

Verificando a correlação realizada entre as tipologias de cultura organizacional e o segmento de atividade econômica “*fabricação de móveis*”, é possível observar correlação negativa fraca em relação a esse segmento de atividade econômica e a tipologia de cultura clã, conforme demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 21– Correlação entre empresas de fabricação de móveis e tipologias de cultura organizacional.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	FABRICAÇÃO DE MÓVEIS
CLÃ	-0,25
INOVADORA	-0,05
MERCADO	0,09
HIERÁRQUICA	0,13

Ao observar a tabela com a distribuição de pontuação das tipologias de cultura organizacional no segmento de atividade econômica “*fabricação de máquinas, equipamentos e aparelhos*”, verifica-se uma predominância da tipologia de cultura de mercado, com uma representatividade de 31,79%.

A tipologia de cultura clã aparece em segundo lugar, representando 24,18%.

Após realização de correlação entre as tipologias de cultura organizacional e o segmento de atividade econômica “*fabricação de máquinas e equipamentos*”, constata-se uma correlação negativa fraca com a tipologia de cultura inovadora.

Tabela 22– Correlação entre empresas de fabricação de máquinas e equipamentos e tipologias de cultura organizacional.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E APARELHOS
CLÃ	0,07
INOVADORA	-0,26
MERCADO	0,09
HIERÁRQUICA	-0,09

A correlação negativa com a tipologia de cultura inovadora permite o entendimento de que empresas com esse segmento de atividade econômica tenham a tendência de não possuir a tipologia de cultura inovadora como tipologia predominante.

5.4 Relação da tipologia de cultura organizacional e áreas de atuação da empresa

A fim de testar a terceira hipótese deste trabalho, ao supor que a tipologia de cultura inovadora perpassa todas as áreas de atuação da empresa, as pontuações das tipologias de cultura organizacional foram distribuídas pelas áreas de atuação, confirmando a terceira hipótese.

É possível observar que, apesar de a tipologia de cultura não se destacar como predominante em nenhuma área de atuação da empresa, ela possui representatividade em todas as áreas.

Tabela 23 – Tipologias de cultura organizacional, por área de atuação da empresa

Áreas de atuação na empresa	Clã	%	Inovadora	%	Mercado	%	Hierárquica	%	Nível de competitividade (%Inov + %Merc)
Operacional	180,10	20,74	256,15	29,50	153,65	17,70	278,32	32,06	47,20
Supervisão	183,90	20,06	195,57	21,33	277,78	30,30	259,65	28,32	51,63
Técnico	122,00	10,39	367,26	31,27	589,43	50,18	95,91	8,17	81,45
Administrativo	384,00	36,53	250,74	23,85	148,48	14,12	267,98	25,49	37,98

Analisando a tabela 23, pode-se verificar que a tipologia de cultura de mercado foi predominante nas áreas de supervisão e técnica. Na área operacional, dominou a tipologia de cultura hierárquica e na área administrativa a tipologia de cultura clã.

Na maioria das empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú, a área de supervisão está relacionada com a área de operação da empresa, pois a primeira supervisiona

a segunda, portanto, colaboradores das duas áreas dividem, praticamente, o mesmo ambiente na empresa.

Uma análise dos dados, entende-se que a área administrativa possui preocupação com resultados, pois apresenta representatividade da tipologia de mercado, no entanto, como a sua tipologia dominante é a clã, verifica-se uma preocupação maior com processos internos, a fim de tornar agradável o relacionamento entre os colaboradores, proporcionando um clima motivador entre os seus membros. As áreas: técnica e supervisão, por possuírem mais contato com as atividades-fim da empresa, apresentam mais características de mercado, pois essas áreas atuam dentro das metas e prazos estipulados, muitas vezes, pela área administrativa, buscando sempre cumpri-los, o que leva a entender a forte predominância de uma cultura de mercado. Finalmente, a área operacional é a que mais sente o modelo de hierarquia. Colaboradores de área operacional como não possuem quase autonomia para tomar decisões, estão sempre esperando ordens dos superiores e focados em cumprir as normas e regras estabelecidas pela empresa, o que pode vir a justificar a dominância de uma tipologia hierárquica.

No tocante ao nível de competitividade da empresa, entendido pelo somatório da porcentagem das tipologias de cultura de mercado e inovadora, ambas direcionando para a competitividade, observa-se que nas áreas supervisão e técnica apresenta-se uma porcentagem média e alta, destacando os índices de 81,45% e 51,63%, respectivamente. Em contrapartida, verifica-se a área operacional, com representatividade de 47,20%. Essa área, apesar de trabalhar com as atividades-fim da empresa, não sente tanta pressão em cumprir as metas e prazos como as áreas de supervisão e técnica, buscando cumprir as exigências e determinações de seus superiores, principalmente relacionados à frequência e a horários de trabalho, vestimentas e acessórios adequados ao trabalho. Por último, aparece a área administrativa, com 37,98% de representatividade. Como já mencionado, a área administrativa é caracterizada como uma área meio na empresa, portanto, não atua diretamente nos processos produtivos, como no caso das áreas de supervisão, técnica e operacional.

Realizada a correlação entre as áreas de atuação dos respondentes das empresas pesquisadas, observam-se algumas correlações positivas, como também negativas, conforme a tabela abaixo.

Tabela 24 – Correlação entre as áreas de atuação da empresa e as tipologias de cultura organizacional.

ÁREAS DE ATUAÇÃO	TIPOLOGIAS			
	Clã	Inovadora	Mercado	Hierárquica
Operacional	0,19	-0,23	-0,49	0,05
Administrativo	0,34	-0,06	-0,39	0,34
Técnico	-0,50	0,25	0,58	-0,15
Supervisão	0,19	-0,23	-0,09	0,10

No que tange à área operacional, é encontrada correlação negativa fraca com as tipologias de cultura inovadora e de mercado.

A área administrativa, por sua vez, correlaciona-se positivamente, de forma fraca com a tipologia de cultura clã e negativamente com a tipologia de cultura de mercado.

No exame de correlação entre a área técnica e as tipologias de cultura, pode-se constatar que essa área é a que apresenta correlação positiva moderada com a tipologia de cultura de mercado e uma correlação positiva fraca com a tipologia de cultura inovadora, ao passo que apresenta, ainda, uma correlação negativa moderada com a tipologia de cultura clã. Finalmente, na área supervisão, observa-se correlação negativa fraca com a tipologia de cultura inovadora.

5.5 Relação da tipologia de cultura organizacional e porte da empresa

Buscando testar a quarta hipótese, declaratória de que a tipologia de cultura inovadora caracteriza as empresas de todos os portes, as empresas foram categorizadas conforme metodologia de classificação adotada pelo SEBRAE, quanto ao porte, considerando a quantidade de funcionários da empresa.

Nas empresas pesquisadas, em seus diferentes portes, pode-se observar uma predominância da tipologia de cultura de mercado, conforme demonstrado na tabela 25.

Tabela 25 – Tipologias de cultura organizacional por porte das empresas.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	PORTE DA EMPRESA					
	P		M		G	
	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%
CLÃ	149,18	21,40%	558,14	21,33%	164,96	22,93%
INOVADORA	189,04	27,20%	707,30	27,03%	182,14	25,31%
MERCADO	219,90	31,60%	761,50	29,11%	199,00	27,66%
HIERÁRQUICA	138,04	19,80%	589,50	22,53%	173,41	24,10%
Nível de competitividade (%Inov+%Merc)	58,80%		56,14%		52,97%	

Apesar de todos os três portes terem como tipologia de cultura dominante a de mercado, foi no primeiro grupo, definido como empresas de pequeno porte, o qual agrega empresas com 20 a 99 funcionários, que obteve uma representatividade maior, pouco mais de 30%.

As empresas com tipologia de cultura de mercado como predominante possuem forte ênfase no posicionamento e controle externo. Essas organizações possuem a crença de que o mercado externo é competitivo e que os consumidores são por demais exigentes, portanto, é necessário que se tenha um local de trabalho orientado para resultados.

É importante ressaltar que, nas empresas de grande porte, a pontuação de cada tipologia de cultura está bastante equilibrada, não apresentando uma diferença significativa, principalmente, em relação às tipologias inovadora, de mercado e hierárquica. Quando analisado o Anexo I, observa-se que das nove empresas de grande porte, quatro empresas são de mercado, enquanto que três empresas são hierárquica e duas empresas clã. Portanto, embora a tipologia de cultura de mercado possua vantagem no somatório das empresas, verifica-se forte característica ao ambiente interno da empresa, devido às cinco empresas, sendo duas clã e três hierárquicas. Esse foco no ambiente interno é característico de empresas clã e hierárquica, o que se torna um comportamento esperado por empresas de grande porte que, teoricamente, já conquistaram o mercado e mantêm uma vantagem competitiva, portanto, adotam posturas mais cautelosas, priorizando o foco interno à empresa.

Analisando os resultados oriundos das médias empresas, a tipologia de cultura predominante é a de mercado, o qual também é constatado, quando as unidades são analisadas individualmente, conforme o Anexo I. Das 33 de médio porte, 21 empresas são de mercado, 6 empresas são inovadoras, enquanto cinco são hierárquica e uma empresa é clã. Aquelas de médio porte valorizam mais o foco externo, em um total de 27 empresas, quando consideradas as tipologias de cultura de mercado e inovadora, ao contrário do foco interno à empresa, característico de empresas hierárquica e clã.

Naquelas que demonstram como principal tipologia a de cultura de mercado, os critérios de eficácia que explicam os principais fatores de sucesso da empresa estão relacionados ao atingimento de metas e superação da concorrência, visando garantir um crescente retorno financeiro.

Como as de médio porte ainda não estão bem consolidadas no mercado, quando comparadas às empresas de grande porte, buscam com mais intensidade a competitividade, portanto, fixam a visão no mercado.

Nas empresas de pequeno porte, a tipologia de mercado também foi evidenciada como a tipologia de cultura mais dominante.

Quando analisado o Anexo I, verifica-se que, das nove empresas de pequeno porte, oito são de mercado e apenas uma é clã.

Objetivando analisar se há correlação direta entre o porte das empresas e as tipologias de cultura analisadas, realizou-se, para esse fim, uma análise de correlação.

A correlação realizada entre o porte das empresas e as tipologias de cultura organizacional pode ser analisada na tabela abaixo.

Tabela 26– Correlação entre porte das empresas e tipologias de cultura organizacional.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	P	M	G
Clã	-0,10	0,08	0,07
Inovadora	-0,06	0,22	-0,24
Mercado	0,17	0,08	-0,31
Hierárquica	-0,34	0,19	0,14

É possível constatar que em relação às empresas de pequeno porte, há correlação negativa fraca com a tipologia de cultura hierárquica; ou seja, as empresas desse porte tendem a não apresentarem uma dominância de características dessa tipologia, tais como: foco na empresa e no cumprimento de suas normas.

No que concerne às empresas de médio porte, é possível verificar que as mesmas possuem correlação positiva fraca com as que têm tipologia de cultura inovadora. Esse porte é o que mais apresenta mais empresas inovadoras.

Em relação às de grande porte, estas possuem correlação negativa fraca com as tipologias de cultura inovadora e de mercado, o que reforça a ideia de que como já estão mais consolidadas no mercado, focam mais para dentro da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa seção do trabalho, é evidenciada a síntese das principais descobertas e conclusões presentes nesta pesquisa. Nela constam a apresentação conclusiva dos objetivos da pesquisa, assim como as limitações e recomendações propostas para estudos futuros.

As organizações de trabalho possuem formas de trabalho e estilos de liderança que influenciam a sua dinâmica e o seu desempenho. Portanto, é importante que essas organizações entendam o perfil de cultura que possuem para alinhar com os seus objetivos organizacionais.

Este estudo analisou a tipologia de cultura organizacional predominante no conjunto das 50 maiores empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú, o que resultou em uma análise de 3271 questionários.

Os respondentes das empresas investigadas possuem faixa etária predominante de 28 a 35 anos, sendo composta, significativamente, por mulheres.

O nível de escolaridade obtido foi o de nível médio completo, nível exigido na maioria das empresas em relação à área de atuação operacional, ocupação mais observada na amostra estudada.

A média de tempo de empresa desses profissionais é de 5,8 anos, evidenciando pequena diferença em relação ao tempo de cargo, que ficou em 5,7 anos, em média, o que sugere pouca rotatividade de cargos, por parte dos respondentes nas empresas.

No tocante às características das empresas pesquisadas, é possível asseverar que, quanto ao segmento de atividade econômica, as empresas possuem predominância na fabricação de produtos têxteis e, com relação ao porte, são a maioria de médio porte, ou seja, possuem de 100 a 499 funcionários.

A utilização do Modelo de Valores Competitivos foi útil para observar a tipologia de cultura organizacional dominante, seja por empresa, por segmento de atividade econômica, por porte (quantidade de funcionários) ou por área de atuação da empresa.

Em relação ao objetivo de identificar a tipologia cultural predominante nas empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú, observou-se que todos os quatro perfis foram encontrados nas organizações, objetos da investigação empírica, com ênfase para a tipologia de “cultura de mercado”, demonstrando o que já foi discutido ao longo desse trabalho que as tipologias culturais não são auto excludentes, podendo existir conjuntamente numa mesma organização.

A tipologia de cultura de mercado, além de ter apresentado vantagem no tocante à pontuação no conjunto das empresas, também foi predominante em 32 empresas pesquisadas, em detrimento de oito empresas hierárquicas, seis empresas inovadoras e quatro empresas clã. Logo, refuta a hipótese de que a tipologia predominante é a inovadora. Com essa constatação e com o apoio da fundamentação teórica desenvolvida, concluiu-se que mesmo não possuindo como tipologia dominante a de cultura inovadora, as empresas poderiam carregar características fundamentais à aquisição de vantagem competitiva no mercado. Esse índice de predisposição à competitividade foi constituído, com base no somatório das porcentagens das tipologias de cultura inovadora e de mercado, por estas tipologias possuírem foco externo e visarem à competitividade, ao contrário das tipologias de cultura clã e hierárquica que apontam para sentidos concorrentes.

Observou-se que todas as empresas analisadas nesta pesquisa possuem características fortes que apontam à competitividade, com índices que variam de 47,15% a 65,45%.

No que tange ao objetivo de relacionar as tipologias de cultura organizacional e as áreas de atuação da empresa, constatou-se que a área de atuação operacional, apesar de estar envolvida diretamente com atividade de produção, apresentou uma predominância de tipologia de cultura hierárquica, fato sugestivo de que as relações de trabalho bastante hierarquizadas, reforçam a ênfase no cumprimento de normas e regras. Ao contrário da área operacional, as áreas supervisão e técnica apresentam intensa dominância de cultura de mercado, justificada pela relação direta com as atividades de produção, buscando o cumprimento de prazos e metas. Finalmente, a área administrativa apresentou tipologia de cultura clã como a predominante, o que leva a acreditar que essa área, pelo fato de exercer atividades-meio, foca-se mais para o interior da organização.

Apesar da tipologia de cultura inovadora não se apresentar como a predominante, verificou-se que ela perpassa todas as áreas de atuação, confirmando a terceira hipótese.

Quando analisado o objetivo de relacionar as tipologias de cultura organizacional com os segmentos de atividade econômica, notou-se que a tipologia de mercado é predominante também em grupos de atividade econômica, e que a tipologia de cultura inovadora, mesmo não sendo a predominante perpassa todos os ramos de atividade, confirmando a quarta hipótese.

Ainda no tocante aos segmentos de atividade econômica, é importante ressaltar que o segmento fabricação de produtos químicos foi o único que apresentou tipologia de cultura inovadora no conjunto das empresas componentes e em todas as empresas individualmente desse grupo.

Finalmente, com apoio nos resultados, é possível concluir que, com base na tipologia de cultura predominante nas empresas investigadas, a tipologia de cultura de mercado, pode-se afirmar que as empresas participantes da pesquisa são caracterizadas pelo veemente direcionamento para a maximização dos resultados da organização.

Para estudos futuros, recomenda-se que o instrumental utilizado com origem no Modelo dos Valores Competitivos seja revisto, pois compreende conceitos complexos e de compreensão difícil, quando os respondentes não apresentarem um nível de escolaridade que comporte as habilidades necessárias para a devida interpretação.

Considerando que essa pesquisa foi realizada baseada num recorte muito reduzido, pois se limitou às maiores empresas situadas somente nos distritos industriais de Maracanaú, sugere-se, para estudos posteriores, a ampliação da amostra, incluindo outros municípios em amplitude estadual ou nacional. Desta forma, seria possível a comparação de contextos socioeconômicos distintos.

REFERÊNCIAS:

- ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- AMABILE, T.M. How to kill Creativity. **Harvard Business Review**, sept.-oct.1998
- AMARAL FILHO, J. A Endogeneização no desenvolvimento econômico regional. ANPEC, Belém: 2001. **Revista PPP**, IPEA.
- ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**: sociedade baseada no conhecimento; sociedade do conhecimento; contabilidade na sociedade do conhecimento; *Goodwill* e capital intelectual. São Paulo: Atlas, 2000.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BALOGH, A; GAÁL, Z; SZABÓ, L. Relationship between organizational culture and cultural intelligence. **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**. v. 6, N. 1, pp. 95-110, 2011.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. Inovações nas organizações. In **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Organizado por José Carlos Barbieri. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento Endógeno em Tempos de Globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2002.
- BASTO, M. L. S. L. **Fatores inibidores e facilitadores ao desenvolvimento da criatividade em empresas de base tecnológica**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- BECATTINI, G. (Ed.). **Mercato e forza locali**: il distretto industriale. Bologna: Mulino, 1987.
- BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizacional culture**: based on the competing values Framework, revised edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.
- CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. M. Aglomerações Cadeias e Sistemas Produtivos de inovações. **Revista Brasileira de Competitividade**. Rio de Janeiro, Ano 1, n. 1, abr/jun, 2001.
- CEARÁ. **Lei nº 10.367**, de 07 de dezembro de 1979.
- CHENG, C. W. M; LIU, A. M. M. The Relationship of Organizational Culture and the implementation of Total Quality Management in Construction Firms. **Surveying and Built Environment**, v. 18, n. 1, p. 7 -16, Jun, 2007.

CHIZZOTTI, A. Metodologia do Ensino Superior: O Ensino com Pesquisa. Em CASTANHO, S.; CASTANHO, M. E. (Orgs.). **Temas e Textos em Metodologia do Ensino Superior**. Campinas: Ed. Papyrus, 2001.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CREVOISIER, O. A abordagem dos meios inovadores: Avanços e perspectivas. **Revista internacional de desenvolvimento local**, v. 4, n. 7, p. 15-26, Set. 2003.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity: Flow and the psychology of Discovery and Invention**. 1st ed. HarperCollins Publishers, NY, USA. 1996.

DEAL, T. E; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures the rites and rituals of corporate life**. London: Penguin Books, 1982.

DE MASI, D. **Fantasia e Concretude: Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextane, 2005.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2001.

FERNANDES, R. J. G. **Dinâmicas industriais, inovação e território: abordagem geográfica a partir do Centro Litoral de Portugal**. Coimbra, 2002.

FERRAZ, J. C. *et alli*. In KUPFER, David *et alli*. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FERREIRA, M. C; ASSMAR, E. M. L. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M (Org.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FERREIRA, M. C; ASSMAR, E. M. L; ESTOL, K. M. F; CHAGAS HELENA, M. C. C; CISNE, M. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para a avaliação da cultura organizacional. **Revista Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271–280, jul, 2002.

FIEC, Federação das Indústrias do Estado do Ceará. **Guia Industrial do Ceará**, 2010. Fortaleza.

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da Inovação: Conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

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

FURTADO, R. P. M. **A inovação e a competitividade como fatores determinantes na gestão das empresas: um desafio para as empresas mineiras**, 2001.

GARCEZ, Cristiane M. D'Ávila. Sistemas Locais de inovação na Economia do Aprendizado: uma abordagem conceitual. **Revista do BNDES**: Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 351-368, dez. 2000.

GRANDO, A; BRUNO, M. A. C; VASCONCELLOS, E. P. G; BAGLIERI, V. Technology innovation and business organization in the italian industrial districts. **Revista de Administração e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 112- 131, São Paulo, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica** (PINTEC), 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estimativas das populações residentes**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2009/POP2009_DOU.pdf> Acesso em 18 nov. 2010.

KILMANN, R. H.; **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey- Bass, 1985.

LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E; LEMOS, C; MALDONATO, J; VARGAS, M. **Globalização e Inovação Localizada**: Experiências de Sistemas Locais no Âmbito do Mercosul e Proposições de Políticas de C&T. Nota Técnica 01/98. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.

MARACANAÚ. **Lei nº 1338**, de 8 de agosto de 2008.

MARACANAÚ. Sítio eletrônico da Prefeitura de Maracanaú. Disponível em: <www.maracanau.ce.gov.br> Acesso em: 24 nov. 2010.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MASOOD, S.A.; DANI, S. S.; BURNS, N. D.; BACKHOUSE, C. J. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, v. 220, n. 6, p. 941-949, jun. 2006.

MAY, T. **Pesquisa Social**: Questões, métodos e processos. Tradução Carlos Alberto Silveira Neto Soares. 3ed, Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELO, R. L. C. A implantação e distritos industriais na área de influência do setor petróleo e gás e possíveis impactos econômico-espaciais: o caso da zona especial de negócios em Rio das Ostras- RJ. In: **Congresso Brasileiro de P&D em petróleo e gás**, 2005, Salvador.

MOLINA-PALMA, M. A. **A capacidade de inovação como formadora de valor**: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia. São Paulo, 2004. Tese (doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUNES, A. C. P. **Atração de investimentos como instrumento de política industrial: o caso do Ceará no período de 1985 – 2002.** Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado em Administração Pública. Rio de Janeiro, 2005.

OLIVAL FEITOSA, C. **Aglomerações industriais como fator de desenvolvimento regional: um estudo de caso no nordeste brasileiro,** edição eletrônica gratuita, 2009. Disponível em: <www.eumed.net/libros/2009a/521/> Acesso: 30 jan. 2011.

OLIVEIRA, L. E. G. Considerações sobre a Implantação de Distritos Industriais, **Revista Brasileira de Geografia**, ano 38, n°4, p. 22-69, out/dez, Rio de Janeiro, 1976.

OLIVEIRA, A. F; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr/mai/jun, 2004.

PETTIGREW, A. M. **On Studying Organizational Cultures.** Administrative Science Quarterly, 1979.

POLANYI, M. **Personal knowledge: towards a post-critical Philosophy.** Chicago: The University of Chicago Press, 1958.

PONTES, P. A. Diferencial de salários nos municípios do estado do Ceará: uma aplicação da decomposição de OAXACA. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 421–438, set/dez, 2007.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. Cluster e Competitividade. **H.S.M .Management**, São Paulo, v. 3, n° 15, p. 100 -110, jul/ago, 1999.

PORTO, J. B. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, A; PORTO, J. B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações.** Petrópolis: Vozes, 2005.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos para conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3ed, São Paulo: Atlas, 2006.

ROCHA, L. C. S. Cultura e clima organizacionais: um estudos multicascos em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. **Dissertação de Mestrado.** Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RUTHES, S; MORAES, L. R; NASCIMENTO, D. E; CASAGRANDE JÚNIOR, E. F. Parque industrial: Uma discussão sobre o futuro dos distritos industriais brasileiros. In: **Simpósio de Engenharia de Produção**, 2005, São Paulo.

SANTOS, D. Teorias de inovação de base territorial. In: COSTA, José Silva (Coord.). **Compêndio de economia regional.** Coimbra: APDR, 2002.

SEBRAE. **Crêterios de classifica o de empresas**. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 20 mai. 2011.

SCHEIN, E. Liderança e Cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, R. B; BECKHARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1995.

SCHNEIDER, S; TARTARUGA, I. G. P. Território e abordagem territorial: das referências cognitivas aos aportes aplicados   análise dos processos sociais rurais. **Revista de Ciências Sociais**, Campina Grande, v. 23, n. 01 e 02, p. 99 – 117, jan-dez, 2004.

SCHUMACHER, E. F. **O negócio   ser pequeno**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

SCIPIÃO, T. T. **Política industrial para a promo o de arranjos produtivos locais: um estudo de caso em Marco, Ceará**. Disserta o de Mestrado. Curso de Mestrado em Políticas Públicas e Sociedade. Fortaleza, 2004.

SHIMAKURA, S. E. **Correla o**. Paraná: Dep. de Estatística da Universidade Federal do Paraná: 71-78p. 2006.

SILVA, J. A. S. Turismo, crescimento e desenvolvimento: Uma análise urbano-regional baseado em cluster. **Tese de Doutorado**. Curso de Doutorado em Ciências da Comunica o. São Paulo, 2004.

SILVA, J. S. B. **Tipos de cultura organizacional e desempenho econômico-financeiro: Um estudo nas maiores empresas do Estado do Espírito Santo**. Disserta o de Mestrado. Funda o Instituto Capixaba de pesquisas em contabilidade, economia e finanças. Vitória, 2008.

STOCK, G. N.; McFADDEN, K.L.; GOWEN, C. R. Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors. **International Journal of Production Economics**, v. 106, n. 2, p. 368-392, apr. 2007.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: teoria e pesquisa**, 1994, v. 10, n.2, p. 269-285.

_____. Valores Organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M (Org.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. e BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, M. e GOUVEIA, V. V. (coord.) **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 2001.

VALENCIA, J. C. N; VALLE, R. S; JIMÉNEZ, D. J. Organizational culture as determinant of product innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n.04, p. 466 – 480, 2010.

VIEIRA, A. Cultura, poder e identidade nas organiza es. **Revista de Administra o da FEAD**. Belo Horizonte: FEAD, v.1, n.1, p.61-67, 2004

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro : Guanabara Koogan, 1982.

WILKINS, A. The creation of company cultures: the roles of stories and human resources systems. **Human Resources Management**, v. 23, n. 1, p.41-60, 1984.

YANG, J.-T. The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 2, p. 83-90, 2007.

ZANELLI, J. C; ANDRADE, J. E. B. A; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.



Programa de Pós-Graduação em
Administração e Controladoria
Mestrados Acadêmico e Profissional

APÊNDICE A – CARTA DE SOLICITAÇÃO DE ACESSO À PESQUISA

CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISADOR – Apresentamos-lhe a Sr^a. Gleíza Guerra de Assis Braga, aluna do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria – Administração e Controladoria – MAAC, da UFC/FEAAC.

Essa pesquisadora ora desenvolve estudos sobre *Cultura Organizacional de empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú*, no âmbito da linha de pesquisa gestão de pessoas, deste PPAC, sob orientação do professor Serafim Ferraz, e que tem por objetivo central investigar a cultura organizacional predominante no tocante às empresas pesquisadas.

Em vista do exposto, vimos solicitar que a Sra. Gleíza seja recebida nessa organização, ocasião em que maiores detalhes sobre o estudo e a metodologia a ser empregada poderão ser melhor explicitados. De antemão, queremos ressaltar a natureza iminentemente acadêmica do estudo em desenvolvimento, bem como garantir o sigilo das informações obtidas, caso V.Sa. assim determine.

Certos do atendimento do nosso pleito, queremos, finalmente, assegurar-lhe de que os resultados da pesquisa em tela serão compartilhados com essa organização, ao mesmo tempo em que permanecemos à sua disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,
Prof. Dr. SERAFIM F S FERRAZ
Coordenador Adjunto do MPAC/FEAAC/UFC
(ferraz@ufc. br)

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO DE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

Caro(a) Sr(a),

Venho solicitar cinco minutos da sua atenção, para responder ao questionário abaixo. Trata-se de atividade acadêmica, para a qual a sua identificação não será necessária. Precisamos somente de que as suas respostas sejam cuidadosas e sinceras.

PARTE I – INFORMAÇÕES SOCIOFUNCIONAIS

Marcar com X ou informar no espaço próprio:

1. CARGO ATUAL

- () OPERACIONAL
- () ADMINISTRATIVO
- () TÉCNICO
- () SUPERVISÃO

2. TURNO PREDOMINANTE

- () DIURNO
- () NOTURNO

3. TEMPO DE EXPERIÊNCIA NO CARGO - ____ () anos () meses.

4. TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA EMPRESA - ____ () anos () meses.

5. IDADE: ____ anos.

6. SEXO: () masculino () feminino

7. MAIOR NÍVEL DE ESCOLARIDADE

- () FUNDAMENTAL INCOMPLETO
- () FUNDAMENTAL COMPLETO
- () MÉDIO COMPLETO
- () GRADUAÇÃO SUPERIOR
- () OUTRA – especificar área: _____.

PARTE II – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Relacionamos abaixo, uma série de frases que descrevem diferentes características de empresas. Leia atentamente cada uma delas e marque com um X a alternativa que corresponde de maneira mais fiel à empresa na qual você trabalha, conforme seja:

NC - NÃO CORRESPONDE DE JEITO NENHUM

MP - MUITO POUCO

CP - CORRESPONDE POUCO

CB - CORRESPONDE BASTANTE

CF - CORRESPONDE FORTEMENTE

	CARACTERÍSTICAS GERAIS	NC	MP	CP	CB	CF
1	Para mim esta empresa é como uma grande família. As pessoas conversam e trocam impressões sobre o trabalho e sobre elas próprias, responsabilizando-se coletivamente pelas decisões e resultados.					
2	Esta empresa pode ser caracterizada pela sua dinamicidade. Aqui, as pessoas são incentivadas a empreender, tomar decisões no trabalho, assumindo todos os riscos.					
3	Esta empresa é muito focada em resultados. A maior preocupação das pessoas é a realização de metas, o que as torna pessoas muito competitivas.					
4	Aqui na empresa o controle está sempre presente. Os procedimentos são previamente definidos e o que fazemos é regulado por normas.					
5	Os nossos dirigentes sempre chegam junto das equipes e das pessoas, instruindo-as, orientando-as, tentando solucionar problemas.					
6	Os nossos dirigentes são reconhecidos internamente pelas iniciativas e empreendimentos inovadores, sem se deterem nas suas decisões por eventuais riscos.					
7	Os nossos dirigentes são reconhecidos pela maneira agressiva pela qual buscam alcançar resultados.					
8	Os nossos dirigentes são muito preocupados com a maneira pela qual as coisas são feitas na organização, empenhando pessoalmente na coordenação, na organização e na eficiência no controle da produção e dos serviços.					
9	Esta empresa é gerida de modo participativo, buscando sempre o consenso. Nesse sentido, funciona como um verdadeiro time/equipe de trabalho.					
10	Nossa empresa valoriza a autonomia das pessoas e a inovação, com alta tolerância aos riscos das decisões de trabalho pelos seus empregados, já que são relacionadas com melhoria de resultados e ampliação de negócios.					
11	Nesta empresa, valoriza-se, sobretudo, a realização de negócios, sem abertura de espaços para a concorrência, especialmente se tratando de transações ou clientes importantes.					

	CARACTERÍSTICAS GERAIS	NC	MP	CP	CB	CF
12	Nesta empresa, a segurança no emprego é realmente praticada. A estabilidade dos vínculos de trabalho e a estabilidade baseada em normas e na hierarquia são elementos característicos seus.					
13	O sentimento que mantém esta empresa unida e integrada é a lealdade e confiança que as pessoas tem umas com as outras, resultando em elevado compromisso com o elevado desempenho da mesma.					
14	A unidade desta empresa é proporcionada pelo compromisso que todos possuem com a inovação e o desenvolvimento que faz com que a empresa sempre esteja à frente das demais.					
15	O sentimento que reúne e mobiliza as pessoas nesta empresa é a superação de metas.					
16	O que faz esta empresa funcionar sem com normalidade é a existência de normas e de procedimentos formais de trabalho.					
17	A nossa empresa busca de maneira permanente o desenvolvimento das capacidades dos seus empregados, obtendo com isto a confiança, a abertura e a participação das pessoas.					
18	Realizar o novo e a busca de oportunidades no mercado e no trabalho em geral é muito valorizado na nossa empresa, para buscas recursos e enfrentar desafios.					
19	A superação de metas e procurar estar sempre à frente da concorrência são princípios fortes na nossa empresa, onde enfrentar e superar competidores parecem naturais.					
20	A nossa empresa busca de maneira intensa a estabilidade e a regularidade das operações, zelando pela observância dos controles e a eficiência dos procedimentos.					
21	O sucesso da nossa empresa é em geral atribuído à qualidade e ao comprometimento dos empregados, ao trabalho em equipe e ao zelo que a empresa tem com os seus empregados.					
22	O sucesso da nossa empresa é em geral explicado pela maneira que lança produto, antecipando-se à concorrência e/ou por lançar produtos sem similares no mercado.					
23	O sucesso da nossa empresa costuma ser explicado pela sua capacidade de superar os concorrentes para chegar à liderança de mercado.					
24	O sucesso da nossa empresa costuma ser atribuído à eficiência, seja na confiabilidade, seja em custos de produção e de serviços.					

OBRIGADA POR SUA PARTICIPAÇÃO!