



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE  
E SECRETARIADO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOSÉ GERRY DIAS VASCONCELOS FILHO**

**DIMENSÕES CULTURAIS NA EMPRESA FAMILIAR: Estudo na empresa Kits  
Folheados Comércio.**

**FORTALEZA  
2014**

**JOSÉ GERRY DIAS VASCONCELOS FILHO**

**DIMENSÕES CULTURAIS NA EMPRESA FAMILIAR: Estudo na empresa Kits  
Folheados Comércio**

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade  
Federal do Ceará, como requisito  
parcial para obtenção do Título de  
Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Suzete  
Suzana Rocha Pitombeira

**FORTALEZA**

2014  
JOSÉ GERRY DIAS VASCONCELOS FILHO

**DIMENSÕES CULTURAIS NA EMPRESA FAMILIAR: Estudo na empresa Kits  
Folheados Comércio**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Suzete Suzana Pitombeira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Mr. Sérgio Chaves Arruda  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A minha família fonte de inspiração e certeza de abrigo.

A minha namorada Ivna Maia, carinho, compreensão e parceria.

Dedico especialmente à memória de meu amigo Pedro Simões (20 anos) e a sua família que Deus possa ser o conforto diante da dor.

## **AGRADECIMENTOS**

O dom da Vida é um presente de Deus que cuidamos para que um dia possamos ser dignos de voltar ao Seu convívio eterno. Agradeço humildemente a Deus pela minha vida, pelas possibilidades de realizar objetivos, de partilhar da sabedoria universal e de conviver com as pessoas que amo.

A minha família rendo agradecimentos eternos, que esse trabalho de pesquisa possa contribuir para a caminhada de sucesso e prosperidade de todos nós, que seja fonte de estímulo ao contínuo trabalho digno que executamos.

Agradeço a minha namorada Ivna Maia, por seu carinho, dedicação e estímulo em todos os momentos.

Professora Suzete Pitombeira, agradeço muito a senhora por partilhar o conhecimento, pela gentileza no ensino e pelos estímulos a caminhar sempre em busca do conhecimento científico.

*“Dá-se muita atenção ao custo de se realizar algo. E nenhuma ao custo de não realizá-lo.”*

Philip Kotler

## RESUMO

Para a compreensão da cultura organizacional de uma empresa familiar, a presente pesquisa tem como objetivo geral caracterizar a cultura organizacional de uma empresa familiar, e especificamente investigar a percepção de seus colaboradores frente à realidade ou cultura organizacional das dimensões culturais com base na teoria de Hofstede. Para tanto, a pesquisa teve como objeto de estudo a empresa familiar Kits Folheados Comércio. As características das empresas familiares e de pequeno porte, microempresas, são similares, com isso a possibilidade de análise em conjunto é factível. Os estudos bases que subsidiaram a presente pesquisa discutem essa realidade da microempresa brasileira. A microempresa tem significado substancial na economia brasileira, com a formação de uma cultura empreendedora e de grande potencial econômico, com significativa contribuição de oferta de empregos. A partir do objeto da pesquisa, o presente projeto desenvolveu o estudo onde abordou em forma qualitativa o âmbito de uma empresa familiar, na qual as dimensões culturais foram julgadas por 25 funcionários dos setores comerciais e produção, sendo possibilitada por meio do método quantitativo a coleta dos dados por meio de questionários, bem como para abordagem dos dados procedimentos estatísticos. Principal fonte de referência teórica o estudo em Hofstede (1980) que utiliza quatro dimensões culturais - distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza. A pesquisa ainda se desenvolveu com o método descritivo e exploratório. Foi constatado que a empresa apresenta razoáveis graus de distância do poder, individualismo e aversão à incerteza, sendo o setor de vendas mais individualista que o setor de produção, e este mais distante do poder do que aquele. A empresa é uma empresa coletivista, seus funcionários admiram os padrões, apesar de ser difícil de fazer carreira na empresa. Quanto aos objetivos, acredita-se que foram alcançados, pois existiu um envolvimento da empresa pesquisada que consentiu que o estudo se desenvolvesse de forma efetiva. O presente estudo serve de exemplo como avaliar a cultura organizacional através de dimensões culturais em pequenas empresas familiares.

**Palavras chave: Cultura organizacional. Empresa familiar. Dimensões culturais.**

## **ABSTRACT**

This research aims to characterize the organizational culture of a family business to understand the organizational culture of a family business, and specifically investigate the perception of its collaborators towards reality or organizational culture, cultural dimensions based on the theory of Hofstede. To this end, the research had as its object of study the family business Kits Folheados Commerce. The characteristics of family businesses and small businesses, microenterprises, are similar, with the possibility of this analysis I set is feasible. Studies foundations that supported this research argue that the reality of micro Brazilian company. Microenterprise has substantial significance in the Brazilian economy, with the formation of an entrepreneurial culture and great economic potential, with significant contribution of job opportunities. From the research object, this project developed the study in the form qualitative study of the context of a family business, in which cultural dimensions were judged by 25 employees of the commercial and manufacturing sectors, which enabled the collection of data by quantitative method through questionnaires, as well as data approach statistical procedures. Main source of theoretical references the study Hofstede (1980) which uses four -distance cultural dimensions of power, individualism, masculinity and uncertainty avoidance. It was found that the company had reasonable degree of power distance dimension, individualism dimension and uncertainty avoidance. The research was developed through descriptive and exploratory methods. The sales department was more individualistic than the production department, and this one with a power distance dimension degree higher than that one. The company is a collectivist company, its employees admire their bosses, in spite of it is difficult to be promoted. Goals, it is believed were fully achieved because there was an involvement of the company studied who consented to the study to develop effectively. This study serves as an example to evaluate the organizational culture through cultural dimensions in small family businesses.

**Keywords: Organizational culture. Family business. Cultural dimensions.**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Características culturais nacionais.....	18
Quadro 02 – Camadas da cultura segundo Fons Trompenaars .....	28
Quadro 03 – Coletivismo & Individualismo .....	31
Quadro 04 – Baixa e alta distância do poder .....	31
Quadro 05 – Baixa e alta aversão à incerteza.....	33
Quadro 06 – Masculinidade e feminilidade.....	35
Quadro 07 – Organograma da Empresa Kits Folheados .....	36
Quadro 08 – Assertivas do questionário.....	40
Quadro 09 – Pesquisa de campo.....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Gênero da amostra.....	43
Gráfico 02 – Distribuição da amostra por setor.....	44
Gráfico 03 – Distância do poder .....	47
Gráfico 04 – Individualismo .....	49
Gráfico 05 – Aversão à incerteza .....	51

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

RM	Ranking Médio
RM's	Rankings Médios
ABL	Academia Brasileira de Letras

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 CULTURA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Cultura nacional</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 Cultura organizacional</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3 A Cultura de empresas familiares</b> .....	<b>22</b>
<b>3 AS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1 Dimensoes culturais de Maznevski</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2 Dimensões de valores de Schwartz</b> .....	<b>26</b>
<b>3.3 Dimensões culturais de Fons Trompenaars</b> .....	<b>27</b>
<b>3.4 Dimensões culturais de Hofstede</b> .....	<b>30</b>
<b>3.4.1 Individualismo vs coletivismo</b> .....	<b>30</b>
<b>3.4.2 Distancia do poder ou hierárquica</b> .....	<b>31</b>
<b>3.4.3 Controle da Incerteza</b> .....	<b>32</b>
<b>3.4.4 Masculinidade e Feminilidade</b> .....	<b>34</b>
<b>4 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA</b> .....	<b>36</b>
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
<b>5.1 Método</b> .....	<b>39</b>
<b>5.1.1 Questionário</b> .....	<b>39</b>
<b>5.2 O artigo</b> .....	<b>42</b>
<b>5.3 Amostra</b> .....	<b>43</b>
<b>7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	<b>45</b>
<b>7.1 Dimensões culturais</b> .....	<b>47</b>
<b>7.1.1 Dimensão distância do poder</b> .....	<b>47</b>
<b>7.1.2 Dimensão individualismo/coletivismo</b> .....	<b>49</b>
<b>7.1.3 Dimensão de aversão à incerteza</b> .....	<b>51</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>57</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Tylor (1871 *apud* ALCÂNTARA *et al.*, 2012, p. 36 - 57), cultura é um todo complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e qualquer outra habilidade e capacidade que torne o homem membro de uma sociedade. A cultura é o modo de vida de qualquer sociedade.

Barros (2003, p. 23) afirma que “a empresa é um espaço sociocultural. A cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional. Obviamente não é o único”. Devido ao cenário atual em que as empresas não podem mais se dar ao luxo de não se auto-analisarem para o alcance dos seus objetivos propostos e da importância do capital humano como eminente diferencial competitivo para as empresas, urge estudos mais voltados para a cultura organizacional, buscando entender, inclusive de maneira mais intrínseca pelas dimensões da cultura, a sua percepção pelos colaboradores a fim de que a administração possa conduzir de forma estratégica tais recursos humanos.

Cultura organizacional, por Pettigrew (1979, p. 574), é um sistema de significados, público e coletivamente aceitos por um dado grupo, em certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações.

A empresa familiar é toda aquela que esteja ligada a uma família, onde se pode observar na fase inicial daquela uma perseguição de um sonho ou ideal de uma família, em que o empreendedor gradativamente divide suas tarefas com membros da família e lhes conferindo cargos gerenciais pela confiança familiar. É de se observar também a preferência pela presidência hereditária, em que o “patriarca” confere treinamento ao filho, o qual futuramente regerá as operações da empresa (RICCA NETO, 1998).

O presente trabalho de pesquisa justifica-se a partir de uma necessidade de ampliação de estudos sobre empresas familiares (CHUA *et al.*, 2003), visto que estes tipos de empresas representam 99% das empresas não estatais brasileiras (VIDIGAL, 1996). Então, é de suma importância para a economia brasileira que cada vez se produza estudos voltados para este tipo de empresa. Além do mais, é sempre destacado que se faz necessário o conhecimento da cultura organizacional onde se está inserido, a fim de se capacitar a solucionar os problemas e desafios diários.

A partir do que já fora abordado sobre a importância das empresas familiares para a economia por meio da sua grande representatividade, do capital humano e seu estudo para a competitividade das empresas, originou-se a problemática: como a cultura organizacional de

uma empresa familiar se manifesta? O presente estudo é motivado pela busca do conhecimento ao ambiente organizacional de uma empresa familiar, através de uma ferramenta muito eficaz na análise da cultura: as dimensões culturais de Hofstede.

Baseado em Hofstede (1980 *apud* HILAL, 2004) que utiliza quatro dimensões culturais -distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza- e embasada no artigo “Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional”, o qual já fora validado como instrumento de pesquisa para o assunto de cultura organizacional e é abordado em subseção própria neste estudo, o presente trabalho buscará investigar o grau das dimensões culturais adotadas a serem analisadas na empresa familiar Kits Folheados Comércio.

A presente pesquisa apresenta como objetivo geral caracterizar a cultura organizacional de uma empresa familiar, com suporte na teoria de Hofstede. De forma específica, o objetivo é: Investigar as dimensões culturais por meio da percepção dos subordinados, e somente destes, em relação à cultura organizacional presente na empresa.

Os questionamentos a serem respondidos:

- a) A empresa apresenta uma alta ou baixa distância do poder?;
- b) A empresa apresenta uma alta ou baixa aversão à incerteza?;
- c) A empresa apresenta valores e atitudes coletivas ou individuais?;
- d) Os funcionários da empresa pesquisada se acham participantes das decisões da empresa ou meros expectadores?;
- e) Colaboradores se acham unidos frente aos problemas organizacionais?;
- f) Como os gerentes são percebidos?;

Como pressupostos da pesquisa têm-se:

- a) A distância do poder é alta, devido à centralização das decisões na figura do patrão da empresa familiar;
- b) Por ser uma empresa familiar, e de poucos funcionários, a empresa é mais coletivista do que individualista;
- c) Pela alta centralização do poder na figura do presidente, os funcionários da empresa não são participantes do processo decisório.

Pela sua peculiaridade de características próprias e sua importância para a economia brasileira e, principalmente, cearense, o estudo abordará a cultura organizacional do âmbito de uma empresa familiar, na qual as dimensões culturais foram julgadas por 25 funcionários dos setores comerciais e produção, sendo possibilitada a coleta dos dados por meio de questionários expositivos e objetivos, bem como para interpretação dos dados,

procedimentos estatísticos (pesquisa quantitativa). O método também utilizado foi o descritivo, pois se ateve em fazer descrições da cultura organizacional a fim de investigar as dimensões culturais organizacionais da empresa familiar. Contudo, a pesquisa na abordagem a percepção dos colaboradores e a classificação das dimensões culturais foi qualitativa. Como fonte do trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

O estudo foi estruturado inicialmente com a apresentação dos conceitos necessários para o entendimento da cultura organizacional e dimensões culturais. Assim, foi abordado no referencial teórico conceitos de cultura, cultura nacional, cultura organizacional e cultura de empresas familiares. Após tais conceitos, abordaram-se estudos de dimensões culturais de autores relevantes nesta área. Logo em seguida, para finalizar o estudo, expuseram-se os resultados, com seus métodos de pesquisa e análises percebidas.

## 2 CULTURA

Hofstede (1980 *apud* HILAL, 2004) define cultura como a programação mental coletiva das pessoas que distingue os membros de um grupo dos membros de outro. Hill (1997 *apud* HILAL, 2004, p. 3) define como o sistema de valores e normas a serem compartilhados por um grupo de pessoas e, quando tomados em conjunto, constituem um *design* ou um mapa para viver.

O conceito de cultura envolve, na grande maioria das vezes, o conceito de valores. Na literatura da Antropologia Social, as diferentes culturas são vistas como refletindo diferentes sistemas de valores. Estes se distinguem das crenças, embora muitas vezes ambos sejam usados de maneira intercambiável. Enquanto que uma crença possa mudar quando o indivíduo recebe uma nova informação, os valores são mais resistentes à mudança. (MOTTA, 2011, p.16)

Hofstede (1980 *apud* HILAL, 2004) considerou que os valores culturais seriam estáveis por longos períodos de tempo e que, quando mudassem, o fariam muito devagar. Entretanto, conforme Hofstede (2001 *apud* MACHADO *et al.*, 2009), os valores não seriam passíveis de mudança planejada, ficando os processos de mudança organizacional, de fato, restrito ao campo das práticas, ou seja, da cultura organizacional.

Segundo Mota, “Cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais, é a adaptação em si, é forma pela qual a mesma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente” (MOTTA, 2011, p.16).

Para o mesmo autor, Motta (2011), ainda há outra forma de ver a cultura, a qual parte do inconsciente humano.

Todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente. Todavia, as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes no inconsciente. Essas combinações apresentam-se sob forma de símbolos, cujos significados nos dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana. (MOTTA, 2011, p. 16).

Essas visões de culturas abordadas anteriormente de maneira alguma esgotam as possibilidades metodológicas e teóricas do estudo da cultura, mas dão um verdadeiro embasamento sobre a cultura nacional, organizacional apresentados a seguir.

## 2.1 Cultura nacional

Entende-se por cultura nacional o relacionamento de valores, crenças e sentimentos compartilhados por pessoas delimitadas regionalmente seja por uma nação ou outra subdivisão de Estado (BARROS, 2003, p.17).

É no período da infância que o indivíduo está mais susceptível de captar e assimilar as informações que lhe são repassadas. É neste mesmo decurso onde adquirimos nossos padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos, ou seja, cultura (HOSFTEDE, 1997 *apud* MARTINS, 2008). A cultura consiste em regras não escritas do jogo social, é um fenômeno coletivo, pois se compartilha com pessoas que vivem no mesmo ambiente comum.

Para Hofstede (1997 *apud* MARTINS, 2008), a cultura deriva do espaço social do indivíduo, como no percurso social, familiar, religioso e no trabalho, não das suas características genéticas, ou seja, ela é adquirida e não herdada.

Cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua. Uma boa parte foi adquirida no decurso da infância, período do desenvolvimento onde somos mais susceptíveis à aprendizagem e assimilação. Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaparecer, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez (HOFSTEDE, 1997 *apud* MARTINS, 2008).

Sabe-se que o indivíduo age segundo suas crenças e valores, sendo estes incorporados durante a socialização primária, quando da época da colonização levando-os a construir os seus meios sociais legítimos para a construção e sedimentação de regras, normas e papéis sociais (FREITAS, 1991 *apud* SILVA; MOURA, 2013). Assim, na formação da cultura brasileira os europeus, índios e negros tiveram que entrelaçar suas participações culturais, buscando um denominador comum.

Emmendoerfer e Dias (2005 *apud* MARTINS, 2008, p. 37) afirmam que a formação cultural compreende a união de diversos fatores que interagem entre si e são assimilados por nós como os hábitos, costumes, valores e mitos. Os autores mencionam que no Brasil, a mistura de povos e a maneira de organização social imposta pelos europeus às outras etnias foram a de uma sociedade hierarquizada e centralização excessiva de poder. Por isso, afirmam que é possível ver em cada brasileiro um colonizador e colono.

Machado-da-Silva (2003) definiu a cultura brasileira no íntimo da vida colonial, nas relações de ciúmes e posse das terras e de bens, às vezes, imensuráveis, dos grandes homens e das amplas conquistas militares. Assim, ser brasileiro não é apenas ter nascido no

Brasil ou ser de uma raça, mas sim possuir os traços gerais formadores da cultura brasileira, pertencente às matrizes das espécies dos europeus, africanos, indígenas. Para melhor análise, compõe-se o quadro a seguir (quadro 1):

Quadro 1 – Características culturais brasileiras

<b>Características Culturais brasileiras</b>	<b>Concepção</b>	<b>Indicadores</b>
Receptividade ao estrangeiro	Positiva	Receptividade a outras raças Hospitalidade Modernização
	Negativa	Importação de técnicas Valorização maior do que vem de fora Permeabilidade e plasticidade Mudança para inglês ver
Jeitinho	Positiva	Flexibilidade Rapidez Improvisação "Fazer vista grossa" "Arranjar um padrinho" "Quebrar o galho"
	Negativa	Recurso de poder "Você sabe com quem está falando ?" Corrupção (ganhos pecuniários)
Personalismo	Única	Favoritismo Paternalismo Ênfase nas relações pessoais Apropriação do público pelo privado Igualdade moral e não jurídica
Protecionismo	Única	Postura de espectador Orientação pela autoridade externa Governo como princípio unificador Transferência de responsabilidade
Aversão à incerteza	Única	Necessidade de regras Evitar o conflito Afeição à paz e à ordem Resistência a mudanças
Formalismo	Única	Regras sem fundamentação nos costumes Diferença entre a lei e a conduta concreta Exagerado apego às leis Legalismo

Fonte: Adaptado de MACHADO SILVA (2003, p.46).

A receptividade ao estrangeiro é oriunda da reação do povo frente ao desconhecido, ou a relação que estabelece com o estrangeiro, é uma característica que se mostra muito distinta entre os povos e que revela muito de sua alma. (OLIVEIRA, 2000, p.09). Essa autora afirma que o Brasil apresenta uma reação favorável frente ao estrangeiro, caracterizando o que chama de receptividade a outras raças, ou seja, o sentimento positivo que as pessoas de outras nações despertam no brasileiro.

No âmbito organizacional esta receptividade ao que “vem de fora” pode ser identificada nas importações de técnicas e ferramentas gerenciais que, por não serem adaptadas ao contexto brasileiro, acarretam problemas para as organizações. (OLIVEIRA, 2000, p.13).

O protecionismo é um traço que consiste em uma decorrência do fato de nossa sociedade ser fundamentada em relações pessoais. (OLIVEIRA, 2000, p.13). A autora destaca, ainda, como reflexos deste traço, a postura de espectador do brasileiro, que espera por soluções externas, geralmente vindas do ‘estrangeiro’ ou do governo.

Da mesma forma, Motta (1997, p. 82) afirma que foi o fato de o brasileiro ter como forte característica o traço autoritário e, ao mesmo tempo, paternalista que estimulou o gosto simultâneo pelo protecionismo e pela dependência. Fomos acostumados, enquanto povo, a nutrir uma postura de espectador, sempre dependente de algo ou de alguém - em geral algum tipo de ‘estrangeiro’ – que nos conduza.

De acordo com Motta (1997, p. 34), "o jeitinho brasileiro é uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda de um interesse comum qualquer". Ressalta o autor que tal prática difere da arrogância - pois não apela para um conhecido importante - e da malandragem, que sugere a predisposição para tirar vantagem, passar para trás.

Motta e Caldas (1997) enxergam a cultura brasileira como uma sociedade alegre, harmônica e criativa, porém com baixo de nível de crítica; com capacidade de variação entre o paternalismo e a flexibilidade, o formalismo e a lealdade pessoa. Afirmando ainda que a pluralidade é um dos aspectos essenciais da cultura brasileira e do universo das organizações. Concluindo que o Brasil possui uma cultura marcada por heterogeneidade e complexidade, assim sendo multifacetada.

O certo é que a nossa cultura é extremamente rica, seja como complexo de fatores ou como complexo de padrões; é, na verdade, um convívio em meio a essa diversidade de valores culturais, que formam uma cultura maior: a brasileira (MORAIS, 2002, p.21).

## 2.2 Cultura organizacional

Para definir primeiramente o que é Cultura Organizacional, faz-se necessário o entendimento base de cultura como um todo, em sentido mais amplo. Segundo Rodrigues (2002) é: “todo complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem na sociedade”.

Segundo Paschini (2006, p.43) cultura “tem origem na antropologia social e de forma geral traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de uma geração a geração”.

Cultura, em palavras mais simples e grosso modo, é o estilo de vida de uma sociedade, com seus elementos que a identificam, principalmente a linguagem.

A cultura é linguagem, é código. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e a suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga, coloca em ordem. Define os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, desde os grupos totêmicos até as categorias profissionais” (MOTTA,2011, p.27).

Aplicando-se esse conceito nas organizações, onde estas representariam a sociedade da qual o homem adquiria os elementos citados, temos a idéia de Cultura Organizacional. Pois cada vez mais as condutas individuais das pessoas são influenciadas pelas empresas. É dentro destas onde ocorre a adaptação do indivíduo frente aos objetivos organizacionais, bem como os meios para alcança-los; a delegação de responsabilidades para um desempenho eficaz do trabalho (MOTTA, 2011, p.28).

Um das definições mais clássicas de Cultura Organizacional em estudos acadêmicos é:

o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN,1985, p.23, *apud* SILVA; MOURA, 2013).

Quando um novo membro (colaborador) se junta ao grupo (quadro de funcionários), haverá então, no decorrer da convivência entre o novato e o restante, a assimilação da cultura desse grupo ou o repasse da sua cultura individual ao grupo, podendo ocorrer tais fenômenos concomitantemente. Assim, as crenças, valores e outros elementos da

cultura da organização implícitos serão absorvidos pelo o indivíduo, como forma inclusive de se adaptar ao novo cenário.

Os elementos implícitos da cultura organizacional são os seguintes:

a) Valores: “São princípios ou crenças, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. (TAMAYO E GONDIM, 1996, p.63 *apud* SILVA; MOURA, 2013);

b) Artefatos e Símbolos: “Incluem a vestimenta, linguagem, gírias, jargões, layout, arranjos dos espaços físicos, recursos e mobílias, tecnologia, logomarca, documentos e memorandos organizacionais”. (SCHEIN, 1985 *apud* SILVA; MOURA, 2013);

c) Histórias e Mitos: “São os “contos”, eventos reais ou não narrados geralmente pelas pessoas mais antigas na organização, objetivam reforçar o comportamento desejado, ou ainda refutar o indesejável”.(FLEURY, 1991, p.133 *apud* SILVA; MOURA, 2013);

d) Heróis: “São pessoas que fizeram, ou ainda fazem história na organização através da personificação dos valores que fortaleceram a empresa”. (FREITAS, 1991, 45 *apud* SILVA; MOURA, 2013);

e) Rituais, Ritos e Cerimônias: “São atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa, comunicam comportamentos e promovem a integração dos membros da organização”. (DEAL & KENNEDY, 1982, p.29 *apud* SILVA; MOURA, 2013 ).

Os processos de socialização, que promovem a integração entre os indivíduos de uma organização são os responsáveis pela transmissão manutenção da cultura, através de seus elementos integradores. Segundo Hofstede (1997, p.210 *apud* MARTINS, 2008) a Cultura Organizacional é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”.

Hofstede, é o criador da obra “*Culture’s Consequence*”, publicado em 1980, abordado em seu estudo sobre o comportamento e as atitudes de empregados e executivos de diferentes países; além das diferenças culturais nacionais existentes em diversos países (mais de 50 países) através de uma análise das dimensões culturais.

As dimensões culturais de Hofstede são cinco: distancia do poder; coletivismo versus individualismo; feminilidade versus masculinidade; aversão à incerteza e orientação para curto prazo versus longo prazo. Uma das conclusões dos estudos de Hofstede é que a

cultura organizacional está pautada na cultura nacional (HOFSTEDE 1997, p.211-212 *apud* MARTINS, 2008).

É através dessas dimensões que será embasada a ferramenta para o estudo da cultura organizacional da pequena empresa familiar. Para tanto será abordado na próxima subseção o conceito de empresa familiar e cultura da mesma.

### **2.3 A cultura de empresas familiares**

Como já mencionado, só para reforçar tal importância deste estudo, no Brasil a maioria das empresas são familiares.

Ricca Neto (1998, p.9) afirma que as empresas familiares são caracterizadas por seus laços familiares, e estes distinguem este tipo de empresas das demais. Tal atributo de intimidade com os membros da família são garantidores “do direito de sucessão nos cargos de direção”.

Para Bornholdt (2005, p.20 *apud* PETRY; NASCIMENTO, 2009) esses laços familiares:

[...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser "unipessoal" (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. [...] além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valor (BORNHOLDT, 2005, p.20 *apud* PETRY; NASCIMENTO, 2009).

A consideração de empresa familiar somente quando esta tem sua transmissão de gestão de uma geração à outra é abordada por Lodi (1998, p.6), em que ele diz que esse tipo de organização é principalmente caracterizada pela “sucessão da diretoria estar ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Para Lodi (1998, p.9), a fase sucessória é precedida de três fases:

- a) A formação de base dos sucessores;
- b) O seu plano de desenvolvimento;
- c) As medidas de caráter organizacional e jurídico.

Na primeira fase é acentuada a educação que o sucessor recebeu da sua família, a vocação despertada pelo legado de seus pais, o próprio comprometimento ético da família com a educação de seus filhos. Junto com a influência familiar e a “revisão do mundo” “é muito importante uma boa formação universitária” (LODI, 1998, p.10).

A segunda fase consiste no desenvolvimento dos sucessores, em que se é destacado o seu conhecimento de negócios pelo começo de sua carreira na empresa familiar pela operação para depois subir na hierarquia, a pessoa com quem viverá (companheiro matrimonial), seu ambiente social fora do trabalho, o desenvolvimento cultural e político, “visão de vida” pela educação humanística (LODI, 1998, p.10).

A terceira fase para Lodi (1998, p.11):

diz respeito a modificações estruturais da empresa para preparar a carreira do sucessor e para facilitar o seu poder sobre a organização. Refere-se a diversas medidas de caráter societário que fortalecerão a posição dos sucessores no vértice da empresa. [...] Estas medidas podem exigir alterações societárias tais como: afastamento de acionistas, cisão de empresas, fusões. [...] é importante assegurar que o sucessor terá respaldo acionário suficiente para exercer o poder sem disputa, que os irmãos e parentes conflitantes tenham sido afastados e tenham levado um compensador patrimonial para não entrarem em conflitos de sucessão. [...] de modo que a casa esteja pronta para o sucessor assumir sem contestação. (LODI, 1998, p.11)

Então esta fase seria a fase de alterações na estrutura da empresa e comunicação aos seus sócios que a empresa estaria passando por processos sucessórios de presidente, preparando a empresa para uma nova administração.

Outros autores que conceituam nessa mesma idéia de sucessão familiar são Ricca Neto (1998), Grzybovski e Tedesco (1998 *apud* RICCA NETO, 1998) e Donnelley (1976 *apud* RICCA NETO, 1998). Para eles a empresa é dita familiar se houver família há pelo menos duas gerações.

Nota-se que tais autores frisam a condição de que deve haver sucessão hereditária de gestão e propriedade para ser classificada como familiar. No entanto, no presente estudo adotamos como empresa familiar aquela que, mesmo em sua primeira geração de gestores (os fundadores), é administrada por uma ou mais famílias detentoras do controle do negócio (LANZANA 1999, p.23).

Segundo Ricca Neto (1998), cultura de pequenas e médias empresas familiares é marcada principalmente pelo comando único e centralizado, postura de autoritarismo, austeridade do fundador, paternalismo. Sendo esses aspectos culturais servindo como forma de manipulação.

Muitas empresas desse tipo não possuem uma administração profissional, dificultando a separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro. Inclusive, pode-se destacar também a indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional (RICCA NETO, 1998).

Um forte conservadorismo e tradicionalismo, principalmente lealdade e obediência dos empregados a este, fomenta a base de uma maior valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência (RICCA NETO, 1998).

Presença marcante de forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, ou seja, a relação pessoal entre empregados mais antigos e os fundadores fundamentais para o desempenho da empresa; onde se podem encontrar laços muitos fortes, influenciando os comportamentos e decisões da empresa. As relações são mais pessoais e informais entre os diversos níveis, em um ambiente mais humano, considerando o aspecto social dos empregados. Abrindo, assim, espaço para conflitos de interesses pessoais com os da empresa. Alguns pontos culturais presentes na figura do fundador é o seu carisma, seu *status* de símbolo da empresa. (CAMPOS, 2009)

Enfim, um dos mais caracterizadores da cultura das empresas familiares é o processo sucessório, onde este se dá pela formação genética e não pela competência, procurando-se cultivar o espírito familiar (CAMPOS, 2009).

Embora tais aspectos negativos sejam abordados neste estudo, é importante salientar que segundo Schuman, (2011, p.20):

[...] muitas dessas organizações [empresas familiares] produzem resultados extraordinários. Vinte por cento das empresas familiares sobrevivem mais de 50 anos [...] Boa parte das pesquisas concluem que as empresas familiares duram mais do que as outras e ainda por cima produzem lucros maiores do que suas contrapartes não familiares (SCHUMAN, 2011, p.20).

Segundo o autor as empresas familiares têm sucesso por possuírem horizontes temporais maiores do que a maioria das outras empresas, pois vêem o negócio com fonte “crucial para a perpetuação da família em gerações futuras”. Possuem lideranças mais consistentes, pois a responsabilidade é passada de geração em geração, além de terem uma cultura forte e apoiadora, alicerçada nas tradições e valores da família.

Apesar de apresentar características culturais típicas de patrimonialismo, centralização do poder, tradicionalismo, não se deve negar a importância do papel das empresas familiares visto, pelo seu expressivo número de quantidade presentes no mercado. Elas são responsáveis por parcelas significativas de ofertas de empregos, gerando inclusive melhor distribuição de rendas regionalmente onde situadas. Para melhor analisar as características culturais da empresa familiar far-se-á o uso de dimensões culturais neste estudo como uma ferramenta eficaz e eficiente a fim de abordar cada elemento relevante de uma cultura organizacional.

### 3 AS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Pesquisadores como Hofstede (1980), Trompenaars (1993), Maznevski (1994) e Schwartz (1994) realizaram pesquisas e estudos em vários países para medir as dimensões culturais (FREITAS 1991, p.23 *apud* SILVA; MOURA, 2013). Esses pesquisadores identificaram variáveis universais e denominadores comuns, através dos quais é permitido comparar culturas. Então, é por meio das dimensões definidas por tais autores que se pode fazer uma análise detalhada da diversidade cultural, tanto nacional quanto organizacional.

Nas subseções posteriores, serão apresentadas as dimensões culturais de cada um desses pesquisadores.

#### 3.1 Dimensões culturais de Maznevski

Maznevski (1994) dividiu as culturas em quatro dimensões:

- a) Relação com a natureza;
- b) Natureza Humana;
- c) Relacionamentos;
- d) Atividade (MAZNEVSKI, 1994 *apud* HILAL, 2004).

Cada uma dessas dimensões poderiam obter respectivas direções, chamadas de orientações ou variáveis.

A relação com a natureza indica como a sociedade interage com o natural e o sobrenatural, possuindo as orientações submissão, harmonia e domínio. A submissão aponta o quanto os avaliados admitem que o controle esteja sob a natureza, o acaso, ou “nas mãos de Deus” (sobrenatural). Na harmonia, o indivíduo usa as forças naturais em seu proveito, porém nunca tentando ir contra tais forças. O domínio, como o nome já pressupõe, quer dizer o quanto as pessoas acreditam que de fato dominam as forças externas, possuindo o controle sobre as mesmas (MAZNEVSKI, 1994 *apud* HILAL, 2004).

Segundo Paschini,

Transpondo tais conceitos às práticas gerenciais, quando predomina valores de domínio sobre a natureza, os objetivos organizacionais seriam ambiciosos e específicos. E se, ao contrário, houvesse mais influencia dos valores submissos à natureza tais metas organizacionais seriam mais vagas. (PASCHINI, 2006, p.63)

Paschini segue a divisão de Maznevski quanto às dimensões.

A dimensão natureza humana se refere à percepção das pessoas quanto ao caráter da própria espécie, humana. Os pontos a serem analisados seriam quanto a mutabilidade da natureza humana, se as pessoas mudam ou não, neste caso são ditas imutáveis. Além disso, seria averiguado se a mesma natureza humana seria boa ou ruim. (MAZNEVSKI, 1994 *apud* HILAL, 2004)

A dimensão “atividade” representa o estado de atividade preferida pelo indivíduo podendo se apresentar das seguintes formas: pensar, ser e fazer. A opção “pensar” se diz respeito ao equilíbrio entre corpo e mente e caracteriza-se pelo pensamento lógico e racional. A alternativa “ser” é caracterizada pelo esforço necessário no trabalho de modo a ter tempo livre para atividades não relacionadas ao trabalho. Já o “fazer” se refere ao comprometimento com o trabalho dentro e fora do expediente (MAZNEVSKI, 1994 *apud* HILAL, 2004).

Nessa dimensão, “atividade”, é possível analisar os critérios de decisão, nos quais o “ser” usa mais os mesmos usados em decisões mais emocionais, enquanto o “fazer”, bem mais pragmático, há uma forte valorização dos resultados. (MAZNEVSKI, 1994 *apud* HILAL, 2004).

A dimensão que analisa a responsabilidade que os indivíduos têm com outros, é “relacionamentos”. Neste pode-se usar as orientações para o “coletivismo”, que é caracterizado por sociedades que são leais aos grupos. No “individualismo” as pessoas estão mais preocupadas em tomar conta de si mesmas. A terceira variável, “hierarquia”, são caracterizadas por grupos definidos, ordenados em níveis verticais que visem à estabilidade. (MAZNEVSKI, 1994 *apud* HILAL, 2004).

As dimensões de Maznevski (1994), embora separada apenas em quatro dimensões, pode-se observar que em uma mesma dimensão a cultura analisada pode tomar diferentes *status*, no mínimo três. Sendo necessário portanto mais questionários para identificar a que *status* uma determinada cultura pertence.

### **3.2 Dimensões de valores de Schwartz**

Schwartz (1999) identificou dimensões de valores culturais que são capazes de analisar as diferenças culturais. Segundo o autor:

Os valores culturais representam implícita e explicitamente ideias abstratas compartilhadas sobre o que é bom, direito e desejável em uma sociedade (Williams, 1970). Esses valores (e.g. liberdade, prosperidade e segurança) são as bases para as normas específicas que comunicam aos povos o que é apropriado em várias situações. As maneiras com que as instituições (e.g. família, educação, economia,

política, sistemas políticos) funcionam, seus objetivos e seus modos de agir expressam as prioridades de seus valores culturais. (SCHWARTZ 1999, p.68).

As dimensões apresentadas por Schwartz (1994, 1999) são: conservadorismo; autonomia intelectual; autonomia afetiva; hierarquia; compromisso de igualdade; domínio; harmonia.

No “conservadorismo” é priorizado a estabilidade da cultura em seus *status quo*, e a ordem tradicional.

A “autonomia intelectual e afetiva” representa o quanto as pessoas são livres e independentes para buscar seus objetivos, ideias, desejos intelectuais e sexuais.

A “hierarquia” aponta para a distribuição desigual de papéis na sociedade, poder e recursos.

No “compromisso com a igualdade” é esperado o quanto as pessoas estão dispostas a, voluntariamente, negar seus interesses egoístas visando o bem-estar da coletividade.

No “domínio” tem-se a importância da superação em ser auto assertivo. Esta dimensão tem a capacidade de separar nações mais decididas ao tratar de tomar certa decisão.

A “harmonia” remete-se à adaptação ao meio ambiente, sendo nos países com culturas nacionais contemporâneas, geralmente, fraca, pois estes não se submetem àquele.

As dimensões de Schwartz (1994) possuem sete dimensões culturais, sendo necessário maior número de questionários para a classificação de uma cultura organizacional conforme sua subdivisão em dimensões.

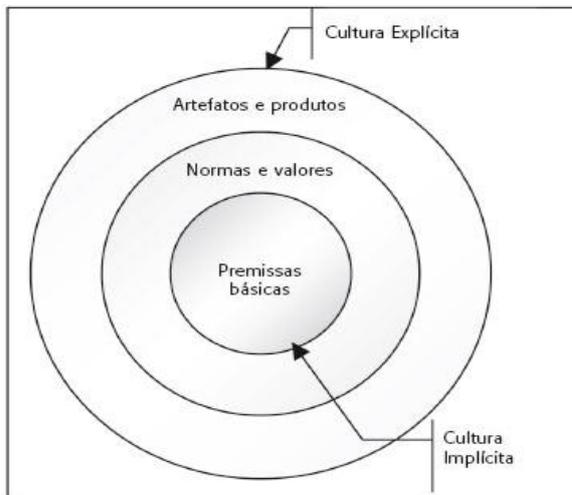
### **3.3 Dimensões culturais de Fons Trompenaars**

Alguns dos objetivos das pesquisas de Fons Trompenaars (1994) era oferecer aos interessados subsídios para o melhor entendimento sobre sua própria cultura, permitindo a esses se adaptarem em um contexto empresarial.

Assim, Trompenaars (1994) pressupõe que a chave para o sucesso da organização seria o entendimento da própria cultura; assim como o comportamento das pessoas dentro dessa mesma cultura.

Para o autor citado, a cultura se subdivide em diversas camadas, dispostas em sequência, conforme quadro na página seguinte:

Quadro 2 – Camadas da cultura segundo Fons Trompenaars



Fonte: Trompenaars, 1996 *apud* LACERDA, 2011, p. 51

No nível mais externo (produtos explícitos) temos: a língua, comida, arquitetura, templos, arte, agricultura, vestimentas; enfim a realidade que observável pelos sentidos sensoriais humanos.

O nível intermediário é formado pelas normas e valores. Estes são a definição de “bom” ou “mau” e estão ligados aos ideais compartilhados no grupo; aquelas são os sentimentos mútuos que um grupo tem do que é certo e errado. Já no centro, se encontram as premissas básicas, ou seja, baseadas na existência e sobrevivência, os valores mais básicos pelos quais as pessoas buscam constantemente.

O entendimento da cultura se dá por meio da percepção das soluções usadas pelas pessoas a certos problemas, originados de três formas: 1) dos relacionamentos com outras pessoas; 2) relacionados com a passagem do tempo; 3) relacionados com o ambiente (FONSECA, 2005; TROMPENAARS E WOOLLIANMS, 2003; *apud* LACERDA, 2011).

Assim, identificou Trompenaars (1994, *apud* LACERDA, 2011) sete dimensões culturais.

A primeira dimensão avalia se uma sociedade é universalista ou particularista. Nestas dá-se mais ênfase aos relacionamentos, circunstâncias específicas e menos a códigos sociais abstratos, naquelas, “é possível definir o que é bom e o que é ruim e esse critério sempre se aplica” (TROMPENAARS, 1994 p.71 *apud* LACERDA, 2011).

Os gerentes das duas sociedades tenderão a pensar que o outro é corrupto, representado pelo seguinte pensamento, dos universalistas em relação aos particulares: “não se pode confiar neles, porque eles vão sempre ajudar os amigos”. Enquanto o pensamento dos universalistas aos particularistas seria baseado que aqueles não confiam sequer nos amigos.

Outra dimensão a se analisar, e presente na maioria dos autores estudados até agora, é o individualismo e o coletivismo. Uma das práticas daquele são as promoções por conquistas reconhecidas, levando aos indivíduos buscarem diferenciar-se entre o grupo, tal ato seria incompatível, por exemplo, com uma cultura mais coletiva. O individualismo é taxado como um comportamento de sociedades mais modernas, à medida que o coletivismo de mais tradicionais.

Nos relacionamentos entre as pessoas, Trompenaars (1994) observou a exteriorização das emoções, ao passo que classificou, nesta dimensão, como sociedade neutra ou emocional. A sociedade neutra seria aquela em que seus membros não revelariam seus sentimentos, mantendo-os controlados e reprimidos. Já nas culturas mais emocionais, as pessoas demonstram seus sentimentos, mas não se pode dizer que a neutro, neste caso, seria sinônimo para frieza, apenas seria a não exteriorização.

Na dimensão que analisa a variedade de envolvimento, as culturas específicas seriam aquelas em que o agente separa o relacionamento que tem com os colegas de outras atividades. Nas culturas difusas, o agente envolvido no relacionamento pratica o contato real através de sua personalidade, em vez de relacionamento específico recomendado no contrato de trabalho. Aqui, tem-se uma menor rotatividade de funcionários, devido à valorização da lealdade e das alianças humanas.

Através de como a sociedade concede status a certos membros, que o autor abordado identificou culturas em que essa concessão era feita com base nas conquistas do indivíduo, *status* conquistado. Outras sociedades fazem a concessão de *status* pela diferenciação de sexo, classe, idade, sendo chamado de *status* atribuído.

As formas como as sociedades enfrentam o tempo através de suas atitudes também pode ser elencada como uma dimensão a se analisar. Há sociedades que valorizam mais seus planos futuros do que o que já foi conquistado no passado, outras são exatamente o contrário.

E, por fim, a última dimensão considera as atitudes em relação ao meio ambiente, ao dispor que existem sociedades que acreditam que podem e devem controlar a natureza, já outras creem que o ser humano é parte integrante da natureza e à esta deve submeter-se, respeitando suas leis e forças.

### 3.4 Dimensões culturais de Hofstede

Mestre em Engenharia Mecânica e doutorado em Psicologia Social, Geert Hofstede (1980 *apud* HILAL, 2004) produziu resultados de pesquisa através de 60 países, dando conta de culturas ocidentais e orientais. Por apenas um modelo de questionário, o pesquisador entrevistou cerca de 160 mil executivos e empregados de uma empresa transnacional norte-americana, a IBM.

Sua principal descoberta foi a influência da cultura nacional diante dos valores e atitudes em relação ao trabalho. Enfatizando-se as diferentes formas transculturais para se aprender a lidar com problemas semelhantes, permitindo a este autor destacar as dimensões de uma cultura organizacional, abordadas a partir da próxima subseção.

Como relacionado na introdução deste estudo acadêmico será analisado e investigado se os resultados da pesquisa de Hofstede (1980), de fato, se expressaram na cultura organizacional da empresa familiar a ser analisada. A opção por tal mestre, estudioso da área é pela relevância que seus estudos têm para a área de cultura organizacional, além de ter enquadrado o Brasil na sua extensa pesquisa.

Para Hofstede, o Brasil é uma sociedade coletivista [62%], não se colocando ,entretanto, entre as mais coletivistas. O Brasil é, para Hofstede, mais coletivista que o Japão, país geralmente tido como coletividade por excelência; da mesma forma, nosso país é caracterizado por uma distância de poder muito grande [69%], embora perca para as demais sociedades da América Latina, com exceção da Argentina. O Brasil também aparece como uma das nações onde é maior a busca de evitar a incerteza [76%] [...]”(MOTTA, 2011, p.30).

#### 3.4.1 Individualismo vs coletivismo

Analisa-se nessa dimensão, resumidamente, o grau de vezes que uma cultura usa mais o pronome “eu” ao invés de “nós”, ou seja, o quanto um ser evidencia seus próprios interesses acima do pensamento em grupo.

Para Guirdham (1999 *apud* LIMA, 2013, p.19), em uma sociedade individualista, nota-se maior foco nas tarefas a serem realizadas e menores nas relações interpessoais. Assim, cada pessoa possui suas próprias metas e objetivos, enquanto a competitividade cresce constantemente. É possível inferir que tais pessoas não se preocupam com o “outro”, mas com somente elas mesmas e seus familiares mais próximos.

Com uma posição adversa, o coletivismo, é responsável por abordar uma maior integração da comunidade e colaboração de todos os processos e, conseqüentemente,

contribuindo para a formação da lealdade dentro dos grupos formados. Tais grupos visam, ao invés de objetivos individuais, as metas do grupo. Pode-se analisar tais diferenças também nos gerentes de ambas as sociedades opostas, onde os gerentes individuais possuem uma grande influência e controle da empresa, os coletivistas optam por uma abordagem conjunta e integrada de dados.

As sociedades individualistas primam a estrita preocupação com o próprio indivíduo e aqueles que estão mais próximos, por exemplo, a família. É caracterizada também pelos laços dos indivíduos serem poucos firmes.

Já nas sociedades coletivistas, as pessoas distinguem seus próprios grupos, além de outros. É tido como uma relação pela responsabilidade que o indivíduo tem pelos que estão à sua volta, onde as pessoas aceitam a interferência do grupo na determinação de suas vidas. São características inerentes a esta sociedade a integração entre pessoas, grupos fortes e coesos, que protegem os membros em troca de lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 1991 *apud* MACHADO et al., 2009).

Quadro 3 – Coletivistas & Individualistas

<b>Coletivismo</b>	<b>Individualismo</b>
Gestão por grupos	Gestão é gestão de indivíduos
Funcionários tem melhor desempenho em grupos	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos
Crença nas decisões coletivas	Crença nas decisões individuais
Desempenho insatisfatório justifica mudança para outras tarefas	Desempenho insatisfatório é razão para demissão
Incentivos são dados em grupos	Incentivos são dados aos indivíduos
Mais importância é dada ao treinamento e uso de habilidades no trabalho	Mais importância é dada à liberdade e desafio no trabalho
Treinamento é mais efetivo quando focado no grupo	Treinamento é mais efetivo quando focado nos indivíduos

Fonte: Hofstede (2001 *apud* MACHADO et al., 2009).

No coletivismo se destaca maior preocupação e esforços do indivíduo em direção ao grupo em que está inserido na organização, ao contrário do individualismo em que o mesmo indivíduo evidencia mais atitudes e atividades voltadas à sua própria pessoa.

### **3.4.2 Distância do poder ou hierárquica**

Conceitua-se poder, segundo a Academia Brasileira de Letras, nas mais diversas relações sociais, é o direito de deliberar, agir, mandar e exercer sua autoridade, soberania, ou

posse do domínio, da influencia ou da força. Assim qualquer relacionamento entre pessoas há um vínculo de poder. Para a sociologia, poder é a imposição de sua vontade sobre os outros (ABL, 2008).

Essa dimensão está intrinsicamente relacionada com a hierarquia, externando o grau de influencia do relacionamento chefe-subordinado, tendo como ponto de vista a visão do empregador e empregado. É na visão do lado de menor poder onde essa distância é medida, ou seja, é a percepção dessa distância pelo subordinado, revelando como este lida com as desigualdades e aceita-as.

Segundo Motta (2011, p. 28) “é a medida com a qual os participantes menos poderosos as organizações aceitam a distribuição desigual de poder”.

Para Hofstede (1991 *apud* MACHADO et al., 2009), chefes e subordinados tratam dessa distancia como destino natural, onde quem tem menos poder deve depender de quem tem mais.

Quadro 4 – Baixa e Alta distância do poder

<b>Baixa Distância do Poder</b>	<b>Alta Distância do Poder</b>
Decisão descentralizada	Decisão centralizada
Menor concentração de autoridade	Maior concentração de autoridade
Pirâmide organizacional baixa	Pirâmide organizacional alta
Chefe ideal democraticamente solícito. Enxerga-se como prático organizado e é retribuído com apoio	Chefe ideal é um coerente autocrata ou “bom pai”. Enxerga-se como benevolente tomador de decisão.
Pequena diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização	Grande diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser ditos o que fazer
Inovações precisam de “bons campeões”	Inovações precisam de apoio da hierarquia

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001 *apud* MACHADO et al., 2009).).

Enquanto a alta distância do poder é caracterizada como pequena participação dos funcionários no processo decisório da empresa, em que as decisões são tomadas privativamente pelo presidente, nota-se a diferença salarial como crucial para a separação das várias hierarquias da sua pirâmide organizacional.

### **3.4.3 Controle da Incerteza**

Nível em que se preocupa em evitar a incerteza, medindo o desconforto de situações ambíguas e inesperadas, “[...] criando maior estabilidade de carreira, pondo em

prática regras mais formalizadas, deixando de lado ideias e comportamentos alternativos” (MOTTA 2011, p.28).

Segundo Barros (2003, p.49) “Hofstede estabeleceu uma dimensão cultural que denominou controle de incerteza para caracterizar a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, que gera incertezas e riscos”.

Analisando-se a história podemos observar que a sociedade não apresentou um bom relacionamento com a incerteza tradicionalmente, isso é constatado onde momentos onde o novo foi visto de maneira depreciativa, enquanto as pessoas buscavam garantir segurança em instituição compostas por regras e conservadoras.

Essa dimensão investiga se a sociedade se sente confortável quando enfrenta situações incertas e ambíguas. Pode-se transportar tal sentido para as empresas, em um processo inovador frente a um normal, em que neste não existe grande ambigüidade nos processos, mas uma padronização, facilitando assim a administração, sem correr grandes riscos. Já na inovação os resultados muitas vezes divergem dos esperados, sendo necessária uma gestão para lidar com a situação (AMARAL, 2011, p.33).

Logo, pode-se identificar a incerteza interna e a externa dentro de uma empresa, ambas. A externa avalia como que as mudanças na sociedade, ou seja, no mercado, afetam internamente a empresa; enquanto a interna é relacionado a gestão da estrutura organizacional.

Quadro 5 – Baixo e Alta aversão à incerteza

<b>Baixa Aversão à incerteza</b>	<b>Alta aversão à incerteza</b>
Destaque e preferência por líder transformador	Destaque e preferência pelo papel do controle hierárquico
Preferência por decisões individuais	Preferência por decisões em grupo
Competição entre empregados é aceitável	Competição entre empregados não é aceitável
Cultura orientada pelos relacionamentos	Cultura orientada pela tarefa
Inovadores sentem-se dependentes das regras	Inovadores sentem-se restringidos pelas regras
Fraca lealdade ao empregador	Forte lealdade ao empregador
Baixa média de duração de emprego	Alta média de duração do emprego
Superiores são otimistas em relação às ambições dos empregados	Superiores são pessimistas em relação às ambições dos empregados
Menor resistência à mudança	Maior resistência à mudança
Maiores ambições por promoções	Menores ambições por promoções

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001 *apud* MACHADO *et al.*, 2009)

A baixa aversão à incerteza é caracterizada por colaboradores de uma cultura organizacional que valorizam a competição, promoções, mudanças, inovação. Ao contrário da alta aversão à incerteza a qual valoriza mais estabilidade, formalidades e decisões tomadas em grupo, estas por serem mais seguras e minando a responsabilidade e os riscos arcados individualmente pelo tomador da decisão.

#### **3.4.4 Masculinidade e Feminilidade**

A masculinidade é observada quando na sociedade estão presentes valores materiais e concretos de posse, como aquisição de dinheiro e de coisas, não enfatizando particularmente as pessoas e suas relações.

Hofstede (2001 *apud* MACHADO *et al.*, 2009) define essa dimensão como a diferença entre a preferência da sociedade por heroísmo, por uma agressividade profissional e pela recompensa material como indicadora de sucesso, contra a preferência por uma atitude cooperativa, pela modéstia, por uma preocupação com os menos afortunados e principalmente pela qualidade de vida.

Os homens devem ser firmes, competitivos e duros (HOFSTEDE, 1991 *apud* MACHADO *et al.*, 2009).

Já os valores que dominam a sociedade feminista, focam nos relacionamentos entre pessoas, preocupação com o próximo e a qualidade de vida, bem como outros fatores mais abstratos ligados à emoção ou estado.

Harrison (1994 *apud* LIMA, 2013, p. 20) afirma que o trabalho em equipe surgiu primeiro em sociedades que demonstravam uma preferência pelos critérios de feminilidade, enquanto sociedades baseadas nas preferências da masculinidade apresentavam uma sensibilidade maior ao incentivo da recompensa, ou seja, mostravam-se mais motivadas ao sucesso quando havia reconhecimento de seus esforços.

Sociedades com maior grau de feminilidade são: Suécia, Noruega e Portugal, já com maior grau de masculinidade são: Japão, Áustria e Alemanha.

Quadro 6: Masculinidade e Feminilidade

<b>Feminilidade</b>	<b>Masculinidade</b>
Maior participação da mulher no trabalho profissional e técnico	Menor participação da mulher no trabalho profissional e técnico
Menor diferença de salários entre gêneros	Maior diferença de salários entre gêneros
Espera-se que os gerentes usem intuição, tratem as pessoas com sentimento e procurem consenso	Espera-se que os gerentes sejam decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e justos
Menor tensão no trabalho	Maior tensão
Resolução de conflitos por meio da resolução de problemas, acordos e negociação	Resolução de conflitos por meio de sua negação ou lutando até que o mais forte vença
Significado do trabalho para trabalhadores: relações e condições de trabalho	Significado do trabalho para trabalhadores: segurança, remuneração e trabalho interessante
Humanização do trabalho por meio da criação de grupos	Humanização do trabalho por meio da colocação de desafios e tarefas

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001 *apud* MACHADO *et al.*, 2009).

Enquanto uma comunidade mais masculina é mais tradicional com menor participação da mulher no mercado de trabalho, incorpora a masculinidade também no ambiente de trabalho caracterizado pela maior competitividade e agressividade, gerando assim maior tensão no trabalho; a comunidade feminina preza mais por relacionamentos e preferindo um trabalho com menor tensão apesar de salários menores, priorizando mais recompensas de qualidade de vida.

#### 4 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A empresa do estudo, Kits Folheados, foi fundada no ano de 1999 pelo seu atual Presidente José Gerry Dias Vasconcelos e a atual Gerente de Vendas Núbia Moreira de Melo.

Pode-se dividir esse desenvolvimento de 1999 aos dias atuais em 3 fases. Na primeira fase, o atual Presidente (Sr. Gerry) trabalhava externamente fazendo a distribuição dos produtos da empresa para as clientes, enquanto que a atual Gerente de Vendas (Sra. Núbia) trabalhava na produção e confecção dos produtos da empresa (folheados, bijuterias).

Na segunda fase, após um certo acúmulo de capital pelos seus fundadores, adquiriu-se um prédio próprio no centro da cidade, voltado para a venda à varejo dos produtos.

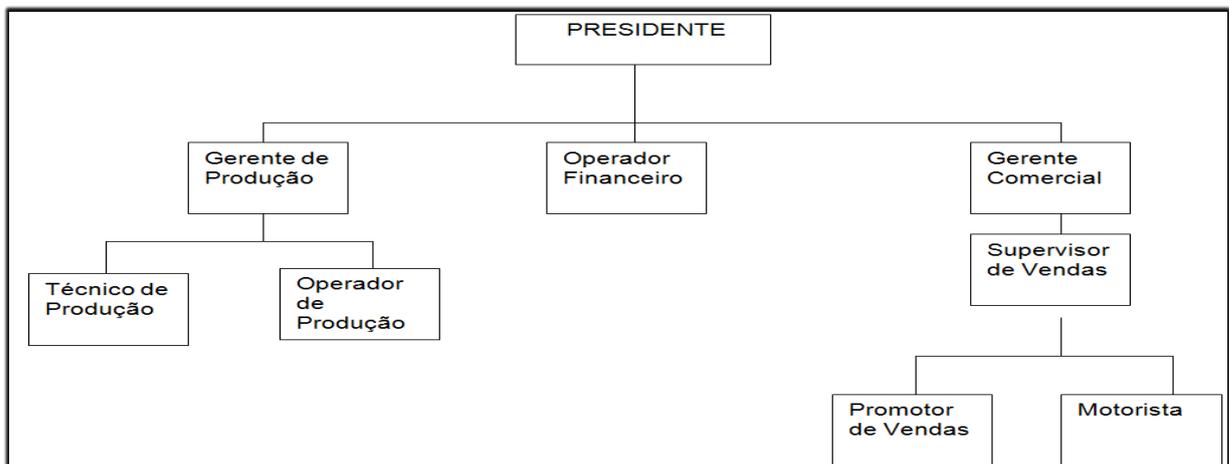
Na terceira e atual fase, adquiriu-se um novo prédio, maior que o anterior, com a finalidade de não mais vendas à varejo, mas a finalidade da primeira fase: distribuição de produtos às clientes da empresa, porém, dessa vez, com a colaboração de funcionários. A empresa hoje continua sendo familiar e de pequeno porte.

A empresa é do tipo privada, seu ramo é voltado para o comércio e distribuição dos produtos ( jóias folheadas, bijuterias).

A missão da empresa é “Dar às pessoas (clientes e colaboradores) oportunidades de ganhos para seu bem-estar e felicidade, através da venda e distribuição de nossos produtos cumpridores da satisfação total.”

Sua respectiva política é “Tratar com especial atenção os clientes, harmonizando o que valoriza a Empresa e o que o cliente aprecia”.

Quadro 7 - Organograma da Empresa Kits Folheados



Fonte: Autoria Própria

O presente organograma apresenta a empresa de acordo com a funcionalidade, descartando, entretanto, algumas funções extras de alguns cargos, por exemplo, o Presidente, ao mesmo tempo em que comanda a empresa por um todo, é o responsável também pelo recrutamento e entrevista de novos funcionários e por atividade complementares de recursos humanos (como assinar carteira de trabalho etc), pois ele é que mantém estreito contato com o contador, terceirizado, da empresa.

O organograma é bem centralizado no Presidente, pois é o responsável pela grande maioria das decisões da empresa.

A comunicação formal da empresa pode ser feita de maneira direta, por exemplo, onde o promotor de vendas quer comunicar algo à empresa, dependendo do grau de importância do assunto, para a diretoria, ele já pode se comunicar diretamente com o Presidente ou à Gerencia Comercial, sem ter que repassar a informação somente ao seu supervisor de vendas. A empresa também utiliza um sistema de comunicação, informação onde é usado pelos Operadores de Produção e pelos Gerente Comercial e Supervisor de Vendas.

Como já abordado anteriormente o responsável pelas entrevistas e recrutamentos é o Presidente, os candidatos são apresentados através de indicação.

Posteriormente, com a entrega do currículo e possível interesse do Presidente é realizada a entrevista; o mesmo também decide com que equipe de vendas (promotor de vendas e motorista) ele, funcionário, trabalhará como treinamento. Somente após a adaptação ao portfólio de negócios é que o selecionado passa a trabalhar por si só juntamente com um motorista.

Os processos de avaliação de desempenho da área de produção são feitos pela Gerente de Produção onde se tem uma estreita relação com a presidência, demonstrando relatórios diários de produção.

O Supervisor de Vendas também realiza análises de relatórios diários dos promotores de vendas e apresenta-os ao Gerente comercial, quando algo foge do padrão, o mesmo gerente informa à presidência para uma análise e possível decisão.

## 5 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo compreender o fenômeno da cultura organizacional de uma empresa familiar, sendo, portanto, exploratória. Segundo Acevedo (2010, p.46) este tipo de pesquisa visa “proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado”.

Este estudo também é descritivo, pois se ateve em descrever as dimensões culturais da empresa familiar em estudo, bem como a proporção dessas dimensões culturais. Para Acevedo a pesquisa descritiva:

Pode ser utilizada pelo investigador quando o objetivo do estudo for: (1) descrever as características de um grupo; (2) estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesses do pesquisador; (3) descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão. (ACEVEDO, 2010, p.46-47)

A pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado. Ela visa apenas descrevê-lo. No entanto, os conhecimentos produzidos por ela são essenciais para outras pesquisas que visem explicar o fenômeno.

Um dos métodos utilizados foi o levantamento bibliográfico em que “consiste na busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente são publicados em livros ou artigos científicos” (ACEVEDO, 2010, p. 48).

Em relação à forma como os dados foram coletados, por meio de questionários objetivos, e abordados, pelo cálculo dos resultados pela utilização de médias, o trabalho se caracterizou pelo método quantitativo, segundo Richardson et al. (1999, p.70):

Caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 1999, p. 70)

Para Sabino (1996, p.204 *apud* LAKATOS 2011, p.285 ), a análise quantitativa se efetua “com toda informação numérica resultante da investigação”.

Em relação à percepção dos colaboradores à empresa por meio das dimensões culturais e a classificação das dimensões (baixo, médio ou alto grau), o estudo usa o método qualitativo, este difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados.

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece

análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.” (LAKATOS, 2011, p.269)

A interpretação dos hábitos, atitudes, tendências e comportamento dos colaboradores, será feita qualitativamente, por meio do julgamento das afirmativas e das dimensões culturais.

## 5.1 Método

O método aplicado foi embasado no artigo “Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional”(FERREIRA, M. C. *et al.*, 2002) o qual serviu como instrumento, já validado inclusive no artigo estudado. Tomou-se como critério para a escolha das afirmativas no artigo as características marcantes das dimensões culturais de Hofstede (1980), foram separadas em 3 grupos, representando uma dimensão cultural cada um destes. Tal artigo fora inclusive apoiado nos modelos de Hofstede e colaboradores (1990 *apud* FERREIRA, M. C. *et al.*), sendo de suma importância, pois:

Em face de suas características psicométricas, assim como do escasso número de instrumentos brasileiros disponíveis para a avaliação da cultura organizacional, a referida escala poderá ser útil em pesquisas acadêmicas voltadas para a investigação do papel que a cultura desempenha na vida das organizações. Assim, por exemplo, seria interessante investigar o impacto dos valores práticos. (FERREIRA, M. C. *et al.*, p.7).

Em subseção própria, abordar-se-á o artigo com seus devidos objetivos traçados, metodologia e conclusões. Já na próxima, o conjunto de afirmativas do questionário bem como sua análise.

### 5.1.1 Questionário

No presente estudo, utilizou-se um questionário, contendo 24 questões, como instrumento de pesquisa analisando de modo qualitativo os dados sobre o grau da respectiva dimensão cultural. A seguir, na próxima página e quadro 8, as assertivas elaboradas para o questionário aplicado em oito de Outubro de 2014, bem como o conjunto de perguntas relacionadas a cada dimensão cultural.

Quadro 8 – Assertivas do questionário

	ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO (Data de aplicação: 08/10/2014)
DISTÂNCIA DO PODER	1. Não há exemplos de pessoas importantes que posso seguir na organização
	2. A frase "Manda quem pode e obedece quem tem juízo" se aplica no cotidiano da empresa
	3. Não sou recompensado de maneira justa pela criatividade ou inovação
	4. A empresa não valoriza o bem-estar por causa de falta de recursos financeiros
	5. Meus superiores veem o excesso de preocupação com o bem-estar ruim para a empresa
	6. É muito difícil fazer carreira na empresa
	7. Depende de sorte eu subir de cargo
	8. As decisões mais importantes são tomadas <u>somente</u> pela diretoria
	9. Minhas iniciativas <u>não</u> são incentivadas pelo meu superior
INDIVIDUALISMO/ COLETIVISMO	10. Apenas os bons empregados recebem benefícios e incentivos que lhes garantem melhor bem-estar
	11. Na minha opinião, a competição entre funcionários é valorizada, mesmo de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro
	12. Se uma pessoa é mal vista, tento manter o mínimo de relacionamento com ela
	13. Os melhores resultados vêm por causa da competição entre funcionários, fazendo com que estes se esforcem mais
	14. A competição é mais valorizada que a cooperação aqui
	15. A empresa <u>não</u> me motiva a ter ímpeto e iniciativa
	16. O espírito de colaboração é considerado por nós pouco importante
	17. Quando recebemos recompensas, estas são dadas pelo meu resultado e não pelo esforço do grupo
	18. Sou premiado quando apresento um desempenho de destaque
AVERSÃO À INCERTEZA	19. A competição <u>não</u> é motivada na empresa
	20. Se eu tivesse uma ideia criativa que acarretasse melhores resultados e empregando-se menos recursos, ela <u>não</u> seria usada
	21. Valoriza-se, na empresa, os funcionários que estão ali somente para fazer sua tarefa, seu trabalho
	22. É melhor esperar a ordem porque caso faça algo errado, foi mandado pelo chefe
	23. Por admirar os donos da empresa, sou leal aos mesmos
	24. Ser gentil e cumprimentar os colegas não tem muita importância

Fonte: Próprio autor

O formulário é composto de 3 grupos de questões, cada grupo objetiva colher dados para uma dimensão cultural. As primeiras 9 questões estão relacionadas com a distância hierárquica do poder, as 10 posteriores estão associadas ao individualismo e as restantes à aversão à incerteza. Possuindo como procedimento adotado a escala Likert para as 24 afirmações, com 5 opções de respostas, partindo da numeração 1, que significa discordo totalmente, até a 5, concordo plenamente (vide apêndice A). Organizando-se da seguinte maneira:

a) Opção 1: representando o menor valor da pesquisa, significa que o entrevistado discorda totalmente da afirmativa apresentada;

b) Opção 2: representa um valor intermediário entre o grau médio e o mínimo, significando que o entrevistado discorda parcialmente da afirmativa apresentada;

c) Opção 3: apresenta-se como um valor intermediário de discordância máxima e concordância máxima, representando uma indecisão para o entrevistado;

d) Opção 4: apresenta-se como valor médio entre concordância máxima da alternativa e certa indecisão desta;

e) Opção 5: grau máximo possível da entrevista, significando que o entrevistado não tem dúvidas quando a certeza de concordância com a afirmativa.

Cada opção representa um grau da escala conforme opinião do entrevistado. Vide apêndice (A) para consulta ao modelo de formulário de pesquisa utilizado.

Em que os valores finais de cada afirmação será obtido:

$\sum(\text{Frequência} \times \text{Peso da resposta}) = \text{Soma Ponderada}$ , tal que:  
 $\frac{\text{Soma Ponderada}}{\text{Total de frequências}} = \text{Ranking Médio (RM)}$ . A interpretação dos RM's das afirmações, ou julgamento das afirmações isoladamente se dará pela tendência dos entrevistados em escolherem uma escala para aquela assertiva em análise, assim, para RM's de valores:

a) 1 a 1,5: os entrevistados tenderam a marcar a opção 1 (Discordo totalmente);

b) 1,51 a 2,5: os entrevistados tenderam a marcar a opção 2 (Discordo parcialmente);

c) 2,51 a 3,5: os entrevistados tenderam a marcar a opção 3 (Razoável, indeciso);

d) 3,51 a 4,5: os entrevistados tenderam a marcar a opção 4 (Concordo parcialmente);

e) 4,51 a 5: os entrevistados tenderam a marcar opção 5 (Concordo totalmente).

O grau das dimensões culturais a serem analisadas (Distância do Poder, Individualismo x Coletivismo e Aversão à Incerteza) será calculado pela média aritmética simples dos seus conjuntos de RM's (Ranking Médio) associado a cada afirmativa. E serão considerados seus julgamentos de resultados da seguinte maneira para seus valores:

a) 1 a 1,5: Grau muito baixo da dimensão cultural, pois a maioria das respostas se deram mais próximas da escala 1(Discordo Totalmente);

b) 1,51 a 2,5: Grau baixo da dimensão cultural, pois a maioria das respostas se deram mais próximas da escala 2(Discordo Parcialmente);

c) 2,51 a 3,5: Grau razoável da dimensão cultural, pois a maioria das respostas se deram mais próximas da escala 3(Indeciso);

d) 3,51 a 4,5: Grau alto da dimensão cultural, pois a maioria das respostas se deram mais próximas da escala 4(Concordo parcialmente);

e) 4,51 a 5: Grau muito alto da dimensão cultural, pois a maioria das respostas se deram mais próximas da escala 5(Concordo Totalmente).

É de se atentar para o fato de que afirmações com RM's que tendem a valores maiores que 3 aumentam o grau da dimensão cultural analisada, pois aumentarão a média aritmética usada para análise da dimensão cultural; *a contrario sensu*, se tais valores tenderem a valores menores que 3, diminuem o grau da dimensão cultural analisada, contribuindo então para que esta seja considerada de baixo grau.

## 5.2 O artigo

Como já mencionado, o artigo “Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional”(FERREIRA *et al.*, 2002) fora utilizado com fonte para a aplicação do método do questionário do presente estudo.

O artigo por hora analisado teve como objetivo desenvolver e analisar as características psicométricas de um instrumento brasileiro destinado a identificar os valores e práticas que configuram a cultura de uma organização. Tomando por base e análise do conteúdo de entrevistas realizadas com diretores ou gerentes de várias empresas, a versão inicial da escala compôs-se de 126 afirmativas em formato *Likert*, sendo respondido por 823 membros de diversas organizações.

No exame de escalas nacionais pelo autores do artigo, foi observado que tais escalas, não se destinavam diretamente à avaliação de elementos culturais presentes na organização, mas sim à identificação de padrões ou estilos de administração que a caracterizam, muito embora tais estilos “encontrem-se permeados por certos valores e se concretizem em determinadas práticas.””(FERREIRA *et al.*, 2002)

Assim, visto a problemática abordada no parágrafo acima, justificou-se no artigo, estudos adicionais voltadas para a construção de instrumentos brasileiros de avaliação da cultura organizacional. O trabalho do artigo “pretendeu desenvolver e realizar uma análise preliminar das características psicométricas de uma escala de avaliação da cultura das organizações, através dos valores e práticas que a tipificam” (FERREIRA *et al.*, 2002).

Assim como este estudo o artigo analisado nesta subseção foi apoiado, suportado nos modelos de Hofstede e colaboradores (1990), na descrição do método utilizado do artigo,

foi desenvolvido um roteiro de entrevista semi-estruturado que , apoiado nos modelos de Calori e Sarmin (1991) e de Hofstede e colaboradores (1990), indagava sobre as metas prioritárias da organização e as atividades, atitudes e formas de

relacionamento enfatizadas ou consideradas mais importantes por ela [...].  
(FERREIRA *et al.*, 2002, p. 4)

Esse roteiro foi aplicado em diretores e gerentes de empresas públicas e privadas, de médio e grande porte. Sendo as entrevistas gravadas e transcritas, originando à versão do questionário, que ficou composto por 126 itens. Posteriormente, na aplicação dos questionários desenvolvidos os respondentes foram solicitados a indicar o grau em que cada uma das afirmativas se aplicava efetivamente a sua organização, em escalas de formato *Likert* de 5 pontos, variando de “não se aplica de modo nenhum à minha empresa” (1) a “aplica-se totalmente à minha empresa” (5).

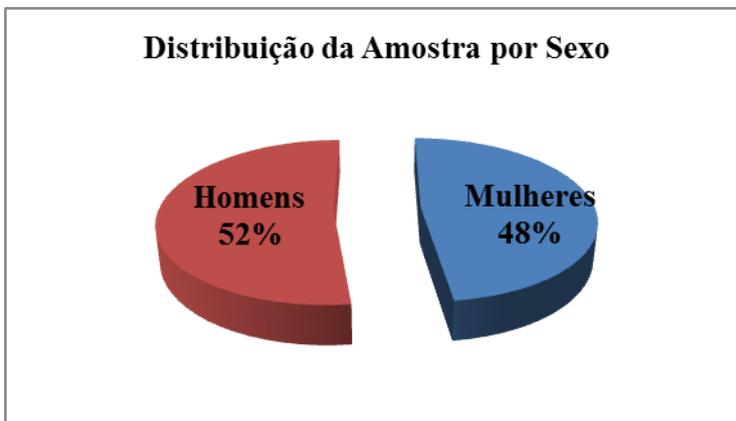
É de se atentar para o fato que o presente estudo também foi utilizada escala de *Likert* distribuído em valores de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Nas conclusões o questionário fora validado, em que “a forma final do questionário de cultura organizacional [...], apresentou boas características psicométricas no que diz respeito a sua validade de construto, atestada através de procedimentos de análise fatorial” (FERREIRA *et al.*, 2002).

### 5.3 Amostra

A pesquisa de campo foi realizada com 25 funcionários da empresa. Entre eles, 16 da área de vendas, contendo apenas 4 mulheres, e o restante da área da produção e confecção dos produtos sendo todas mulheres.

Gráfico 1 – Gênero da amostra

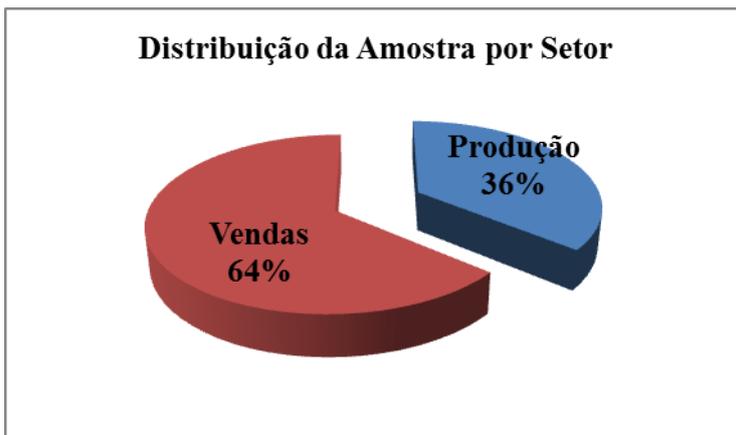


Fonte: Pesquisa de Campo

Pode-se perceber que a maioria dos colaboradores entrevistados são homens, e a grande contribuição para o número de mulheres se deve ao setor de produção composto exclusivamente por elas.

Os funcionários das duas áreas, setores da organização, produção e vendas, estão distribuídos da seguinte maneira:

Gráfico 2 - Distribuição da amostra por setor.



Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto à amostra, o presente estudo é do tipo qualitativo, visto que as amostras neste método de estudo são reduzidas. De acordo com Lakatos (2011, p.269),

No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados. (LAKATOS, 2011, p. 269).

Percebe-se, com a análise dos gráficos, que os maiores contribuintes para os resultados gerais dessa pesquisa são os funcionários do setor de vendas da empresa, logo, os resultados finais serão mais influenciados pela realidade de trabalho dos vendedores que os empregados da produção.

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A obtenção dos dados possibilita compreender a realidade concreta da empresa e relacioná-la com a teoria que fundamenta a presente pesquisa. Neste sentido, esse é o objetivo da presente seção, traduzir os números em informações, e conteúdos a serem trabalhados.

Os questionários são reveladores e desmistificam uma compreensão deturpada da realidade ou equivocada da realidade da empresa. O quadro abaixo (quadro 9) evidencia os resultados na empresa em geral e nos departamentos, bem como o conjunto de afirmativas correspondentes a cada dimensão cultural a ser analisada.

Quadro 9 – Pesquisa de campo

	RESULTADOS DAS ASSERTIVAS DA PESQUISA DE CAMPO	RANKING MÉDIO		
		GERAIS	PRODUÇÃO	COMERCIAL
DISTÂNCIA DO PODER	1. Não há exemplos de pessoas importantes que posso seguir na organização	2,28	2,67	2,06
	2. A frase "Manda quem pode e obedece quem tem juízo" se aplica no cotidiano da empresa	2,4	2,78	2,19
	3. Não sou recompensado de maneira justa pela criatividade ou inovação	3,88	4,56	3,50
	4. A empresa não valoriza o bem-estar por causa de falta de recursos financeiros	3,64	3,56	3,69
	5. Meus superiores veem o excesso de preocupação com o bem-estar ruim para a empresa	3,76	3,33	4,00
	6. É muito difícil fazer carreira na empresa	4,2	4,44	4,06
	7. Depende de sorte eu subir de cargo	4,36	4,44	4,31
	8. As decisões mais importantes são tomadas <u>somente</u> pela diretoria	2,48	2,67	2,38
	9. Minhas iniciativas <u>não</u> são incentivadas pelo meu superior	3,52	2,89	3,88
INDIVIDUALISMO/ COLETIVISMO	10. Apenas os bons empregados recebem benefícios e incentivos que lhes garantem melhor bem-estar	3,52	2,67	4,00
	11. Na minha opinião, a competição entre funcionários é valorizada, mesmo de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro	1,84	1,44	2,06
	12. Se uma pessoa é mal vista, tento manter o mínimo de relacionamento com ela	2,04	2,22	1,94
	13. Os melhores resultados vêm por causa da competição entre funcionários, fazendo com que estes se esforcem mais	3,44	2,56	3,94
	14. A competição é mais valorizada que a cooperação aqui	2,88	1,56	3,63
	15. A empresa <u>não</u> me motiva a ter ímpeto e iniciativa	2,68	3,33	2,31
	16. O espírito de colaboração é considerado por nós pouco importante	1,92	1,33	2,25
	17. Quando recebemos recompensas, estas são dadas pelo meu resultado e não pelo esforço do grupo	3,08	2,22	3,56
	18. Sou premiado quando apresento um desempenho de destaque	2,8	1,22	3,69
AVERSÃO À INCERTEZA	19. A competição <u>não</u> é motivada na empresa	2,96	3,33	2,75
	20. Se eu tivesse uma ideia criativa que acarretasse melhores resultados e empregando-se menos recursos, ela <u>não</u> seria usada	3,64	4,22	3,31
	21. Valoriza-se, na empresa, os funcionários que estão ali somente para fazer sua tarefa, seu trabalho	1,68	1,44	1,81
	22. É melhor esperar a ordem porque caso faça algo errado, foi mandado pelo chefe	2,6	3,00	2,38
	23. Por admirar os donos da empresa, sou leal aos mesmos	4,08	3,89	4,19
	24. Ser gentil e cumprimentar os colegas não tem muita importancia	2,36	3,00	2,00

Fonte: Próprio autor

Observa-se que a empresa em geral apresenta uma parcela significativa de participação dos funcionários nas decisões, constatados nos resultados baixos de RM's (próximos de 2, entrevistados tendem a discordar parcialmente) das assertivas 2 e 8, ou seja, a maioria dos funcionários frente a tais perguntas discordaram parcialmente das mesmas, evidenciando assim uma proximidade do poder na hora das decisões importantes, sendo estas não tomadas somente pela diretoria.

Conforme abordado no referencial teórico, para Ricca Neto (1998), a cultura da empresa familiar possui comando único e centralizado, além da postura de autoritarismo do fundador; contudo não é o que se observa nos resultados da empresa estudada, visto que esta possui uma proximidade do poder na hora das decisões importantes.

Quanto ao cooperativismo da empresa, pode-se observar que frente às assertivas 12, 14, 16 o mesmo é presente na organização, pois no resultado geral da empresa a assertiva 12 obteve resultado de RM 2 (Discordo parcialmente), ou seja, a *contrariu senso* os colaboradores concordam ter um relacionamento com uma pessoa mesmo esta sendo mal vista, e, por analogia, na pergunta 16 (RM de 1,92), no mesmo sentido, eles concordam que o espírito de colaboração é presente e perceptível na empresa.

A assertiva 14 com resultado 2,88 é de RM razoável; porém mais próxima da opção 2 (Discordo parcialmente) do que 4 (Concordo parcialmente), assim a competição para eles não é valorizada mais que a cooperação, esta é mais acentuada na empresa do que aquela. Típico traço de uma cultura organizacional coletivista segundo Hofstede (2001, *apud* MACHADO *et al.*, 2009).

Quanto à percepção dos gerentes pelos funcionários, aqueles são bem vistos por estes, constatado pelas assertivas 1 e 23, com resultados favoráveis aos donos e gerentes da companhia. Na afirmação 1, os funcionários discordam, pelo baixo RM de 2,28, de na empresa não haver pessoas em quem eles possam se inspirar, ou seja, em líderes importantes. Já na 23, percebe-se claramente que os funcionários admiram os donos da empresa e concordam, mesmo que parcialmente, com um RM de 4,08, que são leais aos proprietários.

Conforme apontou Campos (2009) na figura do fundador da empresa familiar, este é destacado pelo seu carisma e seu *status* de símbolo da empresa, constatado na empresa estudada a admiração e a lealdade dos colaboradores aos seus fundadores.

É relevante que se observe os resultados presentes nas afirmativas 3, 6, 7 e 9 em que os funcionários concordam parcialmente, ou em parte respectivamente (RM's entre 3,51 e 4,5, conforme análise das assertivas isoladamente já mencionada no método) que eles “não são recompensados de maneira justa pela criatividade ou inovação”; “é muito difícil fazer

carreira na empresa” e “depende de sorte”; e suas “iniciativas não são incentivadas pelo seu superior”.

Os funcionários por não serem recompensados de maneira justa por criatividade ou inovação e por ser difícil de fazer carreira na empresa, se caracterizam traços de alta distância do poder e alta aversão à incerteza. Já por suas iniciativas não serem incentivadas, também se destaca um traço de culturas com alta distância do poder. (Hofstede 2001 *apud* MACHADO *et al*, 2009).

Na próxima subseção será abordado as dimensões culturais calculadas frente aos resultados expostos no quadro 8.

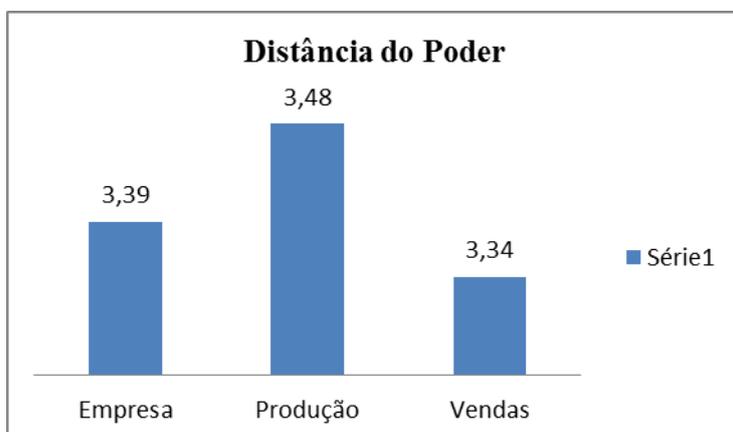
## 7.1 Dimensões culturais

Como já mostrado na metodologia do presente estudo, quanto maior for o resultado do Ranking Médio (RM) maior será o grau da dimensão associada a tal, pois as afirmações foram dispostas a apresentar típicas características da dimensão analisada segundo o referencial teórico da pesquisa.

### 7.1.1 – Dimensão distância do poder

A dimensão do poder é conferida pelo grau de poder exercido da cúpula aos colaboradores, se estes têm proximidade ou distância do poder, possuem alguma participação em decisões que fazem parte do seu dia a dia, se são consultados ou não pela alta administração. Assim, com a aplicação da pesquisa de campo, obtiveram-se os dados a seguir.

Gráfico 3 – Distância do poder



Fonte: próprio autor

Pode-se observar que a empresa Kits Folheados, nas áreas analisadas, apresenta um grau de distância razoável de poder, visto que o valor médio calculado foi de 3,39. A afirmativa 7 que mais influenciou para tal resultado, contribuindo com fortes expressões de distância do poder na organização como um todo foi: “Depende de sorte eu subir de cargo”. A assertiva 1 foi a que mais representou a baixa distância do poder, não verificada, porém, no resultado final, “Não há exemplos de pessoas importantes que eu possa seguir na organização”.

O departamento de produção apresentou-se com uma razoável distância do poder, com grau de valor de 3,48 pontos. Justificando-se para a alta contribuição desse resultado e consequente aumento da distância da dimensão cultural analisada a assertiva 3: “Não sou recompensado de maneira justa pela criatividade ou inovação”, a qual obteve um ranking médio de 4,55 (concordo totalmente). E as assertivas 1 e 8 respectivamente: “Não há exemplos de pessoas importantes que posso seguir na organização” e “As decisões mais importantes são tomadas somente pela diretoria”, ambas com RM de apenas 2,67; juntas foram a que menos contribuíram para uma distância do poder, em sentido contrário, foram as que mais contribuíram para uma proximidade do poder.

A dimensão cultural distância do poder analisada somente sob a égide do departamento comercial obteve 3,34 pontos, sendo, portanto, considerada razoável. A assertiva que obteve maior RM foi a7: “Depende de sorte eu subir de cargo” com um ranking médio alto de 4,31 (concordo parcialmente) contribuindo para um aumento no grau de distância do poder. Logo a que contribuiu para uma menor distância de poder no setor ou maior proximidade do poder foi a1: “Não há exemplos de pessoas importantes que posso seguir na organização” com um RM de 2,06.

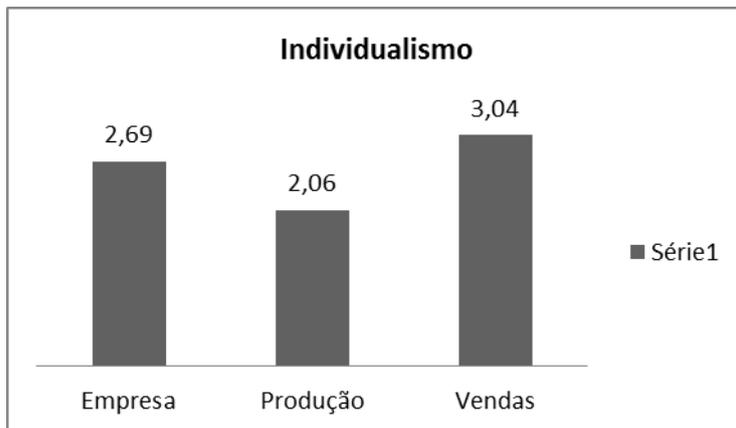
É de se observar que, apesar de a dimensão cultural distância do poder possuir grau razoável em todos os âmbitos analisados, a produção apresentou maior distância do poder que o departamento de vendas, assim, aquele setor apresenta menor participação nas decisões da alta gerência. A empresa, então, não é marcada pelo comando único e centralizado, e nem da postura de autoritarismo do fundador, conforme ressaltou Ricca Neto (1998).

### 7.1.2 - Dimensão individualismo/coletivismo

Esta dimensão visa classificar a empresa e seus dois setores abordados em coletivistas ou individualistas. Se o grau de individualismo analisado possuir baixo grau, logo a dimensão possuirá características coletivistas.

O individualismo é acentuado quando os incentivos são dados por indivíduos, valoriza-se a competição, acredita-se que um desempenho ruim é suficiente para a demissão, causando insegurança no trabalho. Ao contrário do coletivismo que é evidenciado quando os incentivos são dados em grupos, valoriza-se a cooperação e o trabalho em equipe. No cálculo da dimensão com as assertivas de 10 a 18 foi obtido os seguintes resultados, do gráfico 4:

Gráfico 4 – Individualismo



Fonte: próprio autor

Pode-se constatar que a referida empresa apresenta, em seu contexto organizacional, um grau razoável de expressão do individualismo com o respectivo valor de 2,69 pontos.

A afirmação 10, porém, foi a que expressou um maior grau de individualismo encontrado na organização: “Apenas os bons empregados recebem benefícios e incentivos que lhes garantem melhor bem-estar” com um ranking médio de 3,52. E a que representou um menor grau dessa dimensão foi a 11: “Em minha opinião, a competição entre funcionários é valorizada, mesmo de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro” com um ranking médio de 1,84.

Conforme resultado, o grau de individualismo no departamento de produção é baixo, com um valor apurado de 2,06 pontos, visto que se aproxima mais para a opção 2 da escala. Sendo a assertiva 18 que mais contribuiu para tal valor: “Sou premiado quando

apresento um desempenho de destaque” a qual obteve um ranking médio de 1,22 (equivalente a, aproximadamente, discordo totalmente). E a 15 foi a que obteve maior representatividade de individualismo: “A empresa não me motiva a ter ímpeto e iniciativa” com um RM de 3,33.

A afirmação 11: “Em minha opinião, a competição entre funcionários é valorizada, mesmo de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro” com RM de apenas 1,44 (entrevistados tendem a marcar 1- Discordo Totalmente) evidencia ainda mais o valor coletivista deste setor, visto que tal valor de RM contribui bastante para um grau baixo de individualismo. Conforme destacou Hofstede (2001 *apud* MACHADO *et al.*, 2009) em culturas coletivistas como a subcultura presente na produção é evidenciado a gestão por grupos, funcionários tem melhor desempenho em grupos, o treinamento é mais efetivo quando focado no grupo.

O grau de individualismo no departamento comercial obteve um resultado considerado razoável para os padrões adotados no presente estudo, pois obteve resultado de 3,04 pontos. Com a afirmação 10 mais significativa para o resultado: “Apenas os bons empregados recebem benefícios e incentivos que lhes garantem melhor bem-estar”, esta obteve um alto ranking médio de 4 pontos, sendo portanto parcialmente concordada pelos 16 profissionais. E a assertiva que menos expressou individualismo ou mais coletivismo neste setor foi a 12: “Se uma pessoa é mal vista, tento manter o mínimo de relacionamento com ela” com um respectivo RM de apenas 1,94.

A assertiva 13 “Os melhores resultados vêm por causa da competição entre funcionários, fazendo com que estes se esforcem mais” com um RM de 3,94 (Concordo parcialmente) e alto, e evidencia a importância da competição no setor comercial, reconhecido, inclusive pelos próprios empregados.

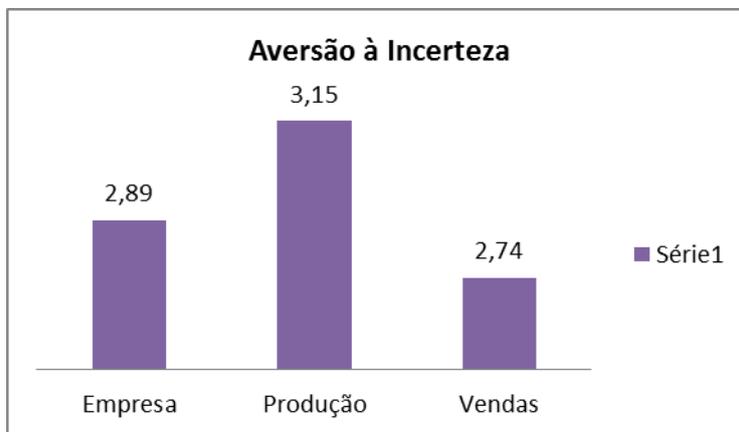
A empresa não apresenta um alto grau de individualismo, na verdade, ela é razoavelmente cooperativista, visto que seu resultado na dimensão Grau de Individualismo, 2,69, é razoável, porém mais próximo do grau baixo de individualismo (a partir de 2,50 para menos, até 1) do que do alto grau (a partir de 3,51 para mais, até 5).

O departamento de produção por obter um baixo grau de individualismo, é um setor cooperativista, inclusive bem menos individualista que o setor de vendas, logo este setor dá mais importância à liberdade e desafio no trabalho, gestão é mais focada no indivíduo e os incentivos são dados aos indivíduos; ao passo que no departamento de produção se dá maior relevância ao treinamento e uso de habilidades no trabalho, gestão é mais focada no grupo e incentivos são dados ao grupo (Hofstede 2001 *apud* MACHADO *et al.*, 2009).

### 7.1.3 - Dimensão de aversão à incerteza

A aversão à incerteza é caracterizada pelo ato de evitar o desconhecido. Se a dimensão possui uma baixa aversão ou baixo grau de aversão à incerteza, pode-se destacar que os colaboradores aceitam a competição entre si e há uma fraca lealdade ao empregador, caso contrário, possuindo um grau alto de aversão à incerteza, destaca-se uma cultura voltada para a tarefa, maiores resistências às mudanças e ao desconhecido, além de uma forte lealdade ao empregador.

Gráfico 5 – Aversão à incerteza



Fonte: próprio autor

Conforme resultado coletado da pesquisa de campo, a empresa Kits folheados possui um razoável grau de aversão à incerteza com um valor de 2,89 pontos. Salientando-se, contudo, que a afirmativa 23: “Por admirar os donos da empresa, sou leal aos mesmos” com um ranking médio de 4,08 pontos foi a que mais contribuiu para tal resultado. E a que apresentou menor grau de aversão à incerteza foi “Valoriza-se, na empresa, os funcionários que estão ali somente para fazer sua tarefa, seu trabalho” com um RM de 1,68.

Conforme constatado no gráfico, a área de produção da presente empresa possui razoável grau de aversão à incerteza com valor de 3,15. Sendo a afirmativa 20 a que apresentou maior valor: “Se eu tivesse uma idéia criativa que acarretasse melhores resultados e empregando-se menos recursos, ela não seria usada”, possuindo um ranking médio de 4,2 (concordo parcialmente). Já a afirmação 21: “Valoriza-se, na empresa, os funcionários que estão ali somente para fazer sua tarefa, seu trabalho” foi a menor, com um RM de apenas 1,44; ou seja, os colaboradores discordaram totalmente de tal afirmativa.

A dimensão cultural aversão à incerteza, analisada no departamento comercial, obteve resultado de 2,74, sendo, portanto, considerada razoável. A afirmação que obteve

menor RM e conseqüentemente pouco contribuiu para um resultado expressivo de aversão à incerteza foi a de número 21 que declara a sentença: “Valoriza-se, na empresa, os funcionários que estão ali somente para fazer sua tarefa, seu trabalho” com um ranking médio de 1,81, sendo baixo para aversão à incerteza. E a assertiva 23 é a que indica uma alta aversão à incerteza neste setor: “Por admirar os donos da empresa, sou leal aos mesmos” com um RM de 4,19.

Apesar de a dimensão cultural aversão à incerteza ter obtido grau razoável de aversão à incerteza a empresa possui alguns traços marcantes tanto de baixo, quanto de alto grau. Os colaboradores possuem um traço de alta aversão à incerteza que é a forte lealdade ao empregador, conforme destacou Hofstede (2001 *apud* MACHADO *et al.*, 2009). Porém, tanto os departamentos, como a empresa analisada apresentaram um traço de baixa aversão à incerteza, que seria uma cultura não voltada para as tarefas segundo Hofstede (2001 *apud* MACHADO *et al.*, 2009).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se neste trabalho investigar e caracterizar a cultura organizacional de uma empresa familiar, bem como a percepção de seus colaboradores frente à realidade ou cultura organizacional das dimensões culturais com base na teoria de Hofstede, depois de verificado várias disposições de outros autores de dimensões de cultura organizacional na fundamentação teórica.

A apuração dos dados quantitativos em relação à empresa familiar foi mediante pesquisa de campo, mais precisamente em forma de questionário, com a participação de 25 colaboradores da mesma empresa de dois setores diferentes, os quais são expressivos em representatividade dentro da organização em número de empregados.

Pela avaliação dos colaboradores à empresa e ao julgamento das dimensões, se altos ou de baixos graus, utilizou-se o método qualitativo.

A empresa possui uma razoável distância do poder (3,39). Observa-se, contudo, que é muito difícil de os funcionários fazerem carreira (assertiva 6), o que fora confirmado pelas duas áreas analisadas. Para eles, depende de sorte galgar cargos mais altos (assertiva 7). Contudo, observa-se que tais traços são típicos de uma cultura organizacional familiar em que os cargos de chefia são conferidos pelo empreendedor do negócio pela confiança familiar com os membros de família (RICCA NETO, 1998). Este traço aliado ao curto organograma da pequena empresa familiar, de fato, dificultaria bastante a condição dos empregados galgarem cargos de chefia da confiança do presidente.

Os colaboradores acham que não são recompensados de maneira justa pela sua criatividade e inovação na organização (assertiva 3). Pode-se ainda constatar que as iniciativas não são incentivadas (assertiva 9), visto que a maioria dos funcionários concordam parcialmente com isso. Traços esses de aumento do grau da distância do poder.

Com um grau razoável de individualismo (2,69), pode-se constatar que a empresa, segundo os funcionários, não valoriza competição desleal, independentemente do lucro, frente à assertiva 11 com RM de apenas 1,84 (Discordância parcial). O coletivismo é presente na empresa, tanto entre funcionários como na participação das decisões, pois os proprietários acreditam que seus empregados possuem informações relevantes para o processo de decisão tomado no dia a dia na empresa. Porém, a maioria dos empregados acredita parcialmente que “apenas os bons empregados recebem benefícios e incentivos” (assertiva 10) com um RM de 3,52, ou seja, mais próximo da escala 4 (concordo parcialmente) do que 3 (indeciso).

A empresa em geral tem um grau razoável de aversão à incerteza, contudo, é de chamar atenção o fato de os funcionários admirarem seus padrões (assertiva 23), tal característica, como foi visto no referencial teórico, é típico da cultura de empresas familiares, segundo Campos (2009). Pela a opinião da maioria dos colaboradores entrevistados, as suas idéias criativas, mesmo acarretando melhores resultados (afirmação 20), elas não seriam usadas, os entrevistados concordaram parcialmente com a assertiva.

Quanto aos setores investigados na empresa, se observa com a questão da distância do poder que esta obteve graus razoáveis, contudo é de atentar para a assertiva 9, a qual declara que a área comercial concorda parcialmente que suas iniciativas não são incentivadas pelo seu superior o que poderá acarretar para a empresa uma estagnação na área de vendas, além do pragmatismo que será prejudicial ao dinamismo e criatividade tão importantes neste setor.

Constante entre os dois setores está a aversão à incerteza, a qual possui um grau razoável em ambos setores (3,15 no departamento de produção e 2,74 no de vendas). Com relação ao individualismo, observou-se que o mesmo é de baixo grau na área de produção (2,06) e razoável grau (3,04) na área de vendas.

Conforme as conclusões da pesquisa de Hofstede para empresas brasileiras, considerando estas de elevado distanciamento hierárquico, coletivistas e alta aversão à incerteza, confrontando-se e comparando com os resultados desta pesquisa de campo, confirma-se que a empresa do estudo difere dos resultados de Hofstede na área de cultura organizacional. Porém, percebe-se que apesar da classificação deste presente estudo considerar razoável a distância do poder e o individualismo na empresa, seus valores dos resultados, 3,39 e 2,69 respectivamente, tendem a corroborar com a conclusão de Hofstede, pois o primeiro por apenas 0,12 pontos não é considerado de grau alto (intervalo de 3,51 a 4,5) e o segundo por apenas 0,19 não é considerado coletivista (intervalo de 2,5 a 1).

Em comparação aos dois setores analisados, é destacado que o departamento de produção é mais distante do poder do que o departamento de vendas, além disso, os vendedores são mais bem recompensados por criatividade ou inovação (assertiva 3), acham que seus superiores não são “simpatizantes” com o bem estar (assertiva 5).

Os empregados da produção são mais coletivistas que os das vendas, isto pode, talvez, se dar inclusive pelo constante relacionamento do grupo no cotidiano, este mesmo relacionamento é fortificado pelas comemorações de aniversários dos funcionários desta área, além do mais, todos eles fazem refeições juntos. O mesmo não é possível para os funcionários da área comercial, visto que trabalham na área externa à empresa. Para os vendedores, apenas

os que se destacam recebem benefícios (assertiva 10), eles valorizam mais a competição do que o setor de produção (assertivas 11, 13, 14, 17 e 18), e este valoriza mais a cooperação (assertivas 14 e 17). A competição para a área de vendas certamente faz com que seus funcionários venham a se esforçarem para estarem sempre à frente e não “ficando para trás na corrida” das comissões, incentivos e benefícios que essa área pode proporcionar. Além disso, os vendedores se acham mais motivados pela empresa do que os funcionários da produção (assertiva 15).

Os vendedores possuem menor grau de aversão à incerteza (2,74) do que os produtores (3,15), ou seja, eles têm maior propensão e liberdade para ariscar na empresa, inclusive constatado na assertiva 23. É de se observar que para os funcionários presentes na área comercial suas idéias criativas são mais fáceis, ou enfrentam menos barreiras, para serem acatadas pela empresa do que as advindas da produção, conforme se pode observar nos resultados da afirmação 20. Isso da à área de vendas certa liberdade para alcançar seus objetivos e alcançar metas mais eficientes e eficazes, conforme sua maneira de trabalhar, porém sob a aprovação da administração. Porém essa dificuldade de aceitação das idéias do setor da produção pode ser prejudicial à eficiência da empresa no desenvolvimento de métodos e procedimentos internos mais eficientes e eficazes.

Foi possível compreender, por meio da caracterização e investigação da cultura organizacional da empresa familiar com suporte nas dimensões culturais de Hofstede, a manifestação da cultura da empresa familiar em estudo; sanando assim o problema de tal pesquisa.

O objetivo do trabalho foi possibilitado devido à liberdade que possuía o presente autor para realizar as pesquisas de campo, bem como esclarecimento de possíveis dúvidas na empresa, além do pleno acordo de todos os funcionários em participar da pesquisa e conseqüentemente dos questionários.

Os questionamentos foram respondidos, e quanto aos pressupostos somente o relativo à empresa ser mais coletivista do que individualista se confirmou. Quanto ao pressuposto de distância do poder, mostrou-se falso, pois a empresa não apresentou alto grau, mas razoável; assim como a participação dos funcionários no processo decisório foi confirmada, anulando o último pressuposto.

A cultura organizacional da empresa em estudo foi, de fato, desmistificada e investigada separadamente em dimensões culturais, facilitando assim a compreensão da análise.

Para sugestões de próximos trabalhos importa observar que quanto maior o número de perguntas e áreas das dimensões culturais exploradas por tais perguntas em uma pesquisa de campo obterão resultados mais apurados e precisos, não ficando certos valores da organização escondidos e não descobertos, contribuindo cada aspecto negativo e positivo para um justo balanceamento e julgamento das dimensões culturais de uma empresa avaliada.

O presente estudo visa servir de auxílio para uma mais eficiente e eficaz tomada de decisão na empresa familiar, além de possibilitar melhor gerenciamento de recursos humanos frente aos objetivos organizacionais; e realizar um alinhamento da cultura com a visão que os proprietários desejam se houver motivação ou necessidade para tal.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS, **Dicionário escolar da língua portuguesa**. 2.ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.

ACEVEDO, C. R. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3 ed. 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

ALCÂNTARA, V. C.; GONÇALVES, P. A.; FREITAS, F. M.; FERREIRA, A. C. Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.6, n.3, p.36-57, 2012 (Set/Dez). Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/9484](http://www.spell.org.br/documentos/download/9484)>. Acessado em: 12 out. 2014.

AMARAL, D.C.; CONFORTO, E.C., BENASSI, J.L. G; ARAÚJO, C. **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores**. São Paulo: Saraiva, 2011.

BARROS, Betania T. **Gestão à Brasileira: somos ou não diferentes?** São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

CALDAS, Miguel P. **Santo de casa não faz milagre** : condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997.

CAMPOS, Luciene Jung de; MAZALLI, Cláudio. **A Empresa Familiar e o Processo Sucessório: Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar, um estudo de caso**. Disponível em <[http://www.convibra.org/2009/artigos/197\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2009/artigos/197_0.pdf)>. Acesso em 06 de novembro de 2014.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P. **Extending the theoretical horizons of family business research**. *Entrepreneurship: theory & practice*, Boca Raton, v. 27, n.4, p. 331-338, Sum. 2003.

FERREIRA, M.C., ASSMAR, E.M.L., ESTOL, K.M.F., Helena, M.C.C.C & CISNE, M.C.F. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. *Estudos de Psicologia*. São Paulo: PEPSIC.2002.

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

HILAL, A. V. Cultura e Cultura Nacional. In: COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro 2004. Rio de Janeiro – Rio de Janeiro. **Relatórios Coppead**. 63p. Disponível em: <<http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/367.pdf>>. Acessado em 5 out. 2014.

LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2011, no. 5, vol. 45. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122011000500003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000500003)>. Acesso em 18 out. 2014.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **As Empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (coords) *Empresas Familiares – Perfil e Perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LIMA, F. C. C. **Relacionamento entre dimensões culturais de Hofstede e o processo de desenvolvimento e inovação**. 2013. 60p. Monografia (Graduação em Engenharia Elétrica). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://formataabnt.blogspot.com.br/2013/05/referencias-bibliograficas.html>>. Acesso em 5 out. 2014.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, D. N.; SANTOS, A. F.; PINTO, V. M. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede**: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário. São Paulo: XII SEMEAD, 2009. Disponível em <[www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/326.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/326.pdf)>. Acessado em 15 Set. 2014.

MACHADO, Hilka Vier. **Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira**. Revista de Administração de Empresas Eletrônica, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jul., p. 21-73, 2005. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114651012>>. Acesso em 13 de out. de 2014.

MARTINS, M. G. O. **Cultura nacional e cultura organizacional**: Um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. 2008. 103p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes. Disponível em: <[http://unihorizontes.br/novosite/banco\\_dissertacoes/170820091234047345.pdf](http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/170820091234047345.pdf)>. Acesso em 20 out. 2014.

MORAIS, Regis de. **Cultura brasileira e educação**. 2. ed. São Paulo: Papirus. 2002.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Patrícia T. **Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional: um estudo em empresas do setor alimentício do Paraná**. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Disponível em

<<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/32056/R%20-%20D%20-0CAROLINA%20SCALISE%20TAQUES%20FONSECA.pdf?sequence=1>> Acesso em 06 de novembro de 2014.

PASCHINI, Selma. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio – a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006.

PETRY, L; NASCIMENTO, A. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, vol. 20, no. 49, Janeiro/Abril 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772009000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772009000100008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 22 out. 2014.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, M. V. C. **Ritos & excelência nas empresas: a busca da excelência a partir de valores e aspectos culturais das empresas**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SCHUMAN, Amy. **A empresa familiar como paradoxo**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SCHWARTZMAN, S. 1999. **Fora de foco: diversidade e identidades étnicas no Brasil**. Disponível em <<http://www.schwartzman.org.br/simon/pdf/origem.pdf>>. Acesso em 15 set. 2014.

SHIMONISHI, Juliana da Silva; SILVA, Clóvis L. Machado da. **A Influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas** *Administração em Diálogo*, São Paulo. n. 5, 2003.

SILVA, A. H; MOURA, G. L.: "Cultura organizacional: uma discussão envolvendo conceitos, modelos e perspectivas", em **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, Maio 2013. Disponível em: <[www.eumed.net/rev/cccs/24/cultura-organizacional.htm](http://www.eumed.net/rev/cccs/24/cultura-organizacional.htm)>. Acesso em: 20 out. 2014.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

## APÊNDICE A

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Caro colaborador, a seguinte pesquisa tem como objetivo a obtenção de dados para um estudo de uma Monografia de Administração de Empresas da UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC).

A seguir serão dispostas escalas de 1 a 5. Sendo 1 Discordância MÁXIMA e 5 Concordância MÁXIMA. Veja o exemplo:



#### CIRCULE A OPÇÃO DESEJADA

1. Não há exemplos de pessoas importantes que posso seguir na organização.

1      2      3      4      5

2. A frase "Manda quem pode e obedece quem tem juízo" se aplica no cotidiano da empresa.

1      2      3      4      5

3. Não sou recompensado de maneira justa pela criatividade ou inovação.

1      2      3      4      5

4. A empresa não valoriza o bem-estar por causa de falta de recursos financeiros.

1      2      3      4      5

5. Meus superiores vêm o excesso de preocupação com o bem-estar ruim para a empresa.

1      2      3      4      5

6. É muito difícil fazer carreira na empresa.

1      2      3      4      5

7. Depende de sorte eu subir de cargo.

1      2      3      4      5

8. As decisões mais importantes são tomadas somente pela diretoria.

1      2      3      4      5

9. Minhas iniciativas não são incentivadas pelo meu superior.

1      2      3      4      5

10. Apenas os bons empregados recebem benefícios e incentivos que lhes garantem melhor bem-estar.

1      2      3      4      5

11. Na minha opinião, a competição entre funcionários é valorizada, mesmo de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.

1      2      3      4      5

12. Se uma pessoa é mal vista, tento manter o mínimo de relacionamento com ela.

1      2      3      4      5

13. Os melhores resultados vêm por causa da competição entre funcionários, fazendo com que estes se esforcem mais.

1      2      3      4      5

14. A competição é mais valorizada que a cooperação aqui.

1      2      3      4      5

15. A empresa não me motiva a ter ímpeto e iniciativa.

1      2      3      4      5

16. O espírito de colaboração é considerado por nós pouco importante.

1      2      3      4      5

17. Quando recebemos recompensas, estas são dadas pelo meu resultado e não pelo esforço do grupo.

1      2      3      4      5

18. Sou premiado quando apresento um desempenho de destaque.

1      2      3      4      5

19. A competição não é motivada na empresa.

1      2      3      4      5

20. Se eu tivesse uma idéia criativa que acarretasse melhores resultados e empregando-se menos recursos, ela não seria usada.

1      2      3      4      5

21. Valorizam-se, na empresa, os funcionários que estão ali somente para fazer sua tarefa, seu trabalho.

1      2      3      4      5

22. É melhor esperar a ordem porque caso faça algo errado, foi mandado pelo chefe.

1      2      3      4      5

23. Por admirar os donos da empresa, sou leal aos mesmos.

1      2      3      4      5

24. Ser gentil e cumprimentar os colegas não tem muita importância.

1      2      3      4      5



**Obrigado pela sua ajuda!**

**Bom Trabalho!**