



# CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS INDUSTRIAIS:

um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE

## 1- Gleíza Guerra de Assis Braga

Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil.

gleizaguerra@yahoo.com.br

<http://lattes.cnpq.br/7460387984495082>

## 2- Serafim Firmo de Souza Ferraz

Doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (EAESP/FGV).

Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria (PPGA) da Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil.

sfsf@uol.com.br

<http://lattes.cnpq.br/2551135478937145>

## 3- Tereza Cristina Batista de Lima

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil.

Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria (PPGA) da Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil.

tereza@prograd.ufc.br

<http://lattes.cnpq.br/7117960824805237>

### Diego Maganhotto Coraiola – Editor Geral

Editor responsável pela submissão:

**Deise Luiza da Silva Ferraz.**

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*).

Recebido em: 21/02/2014

Aprovado em: 18/06/2014

Última Alteração: 12/05/2014

\* Contato Principal: Av. da Universidade, 2431. Centro, Fortaleza - CE, Brasil. CEP: 60020-080.

## CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS INDUSTRIAIS: UM ESTUDO NAS MAIORES EMPRESAS DE MARACANAÚ/CE

### RESUMO

Os distritos industriais são aglomerados de empresas associados no plano teórico com o fator inovação e às políticas de desenvolvimento baseadas em *clusters*, vantagens locacionais e potencialidades locais. O objetivo desse estudo foi identificar tipologias de cultura organizacional predominantes nas empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú, no Estado do Ceará. A *survey* com 3271 operários das 50 maiores empresas ali instaladas concluiu pelo não predomínio de uma cultura de inovação (26,7%), mas um mosaico cultural quase homogêneo de culturas de mercado (29,2%), em convívio com culturas tradicionais hierárquicas (22,5%) e de clã (21,7%), segundo as tipologias de Cameron & Quinn, sugerindo rico adensamento organizacional como consequência de política pública.

### Palavras-chave

Cultura organizacional; distritos industriais; estudos diagnósticos culturais; competitividade.

## ORGANIZATIONAL CULTURE IN INDUSTRIAL ENTERPRISES: A STUDY IN THE LARGEST MARACANAÚ/CE

### ABSTRACT

The industrial districts are clusters of associated companies in theory with the innovation factor and policies for development based on clusters, locational advantages and potential locations. This study aimed to identify typologies of organizational culture prevalent in firms located in industrial districts of Maracanaú, in the State of Ceará. The survey with 3271 workers of the 50 largest companies concluded by the not predominance of culture of innovation (26.7 % ), but a cultural mosaic of cultures almost homogeneous market (29.2 % ), in socialising with traditional hierarchical cultures (22.5 %) and of clan (21.7 % ), according to the typologies of Cameron & Quinn, suggesting rich organizational densification as a result of public policy.

### Keywords

Organizational culture; industrial districts; cultural studies; competitiveness.

## 1 Introdução

Os distritos industriais são concentrações geográficas de empresas que buscam promover o desenvolvimento local pela expansão das ofertas de trabalho e da concentração de unidades produtivas. Constituídos, em sua maioria, de empresas de pequeno e médio porte, o referido modelo de organização de empresas se encontra igualmente associado com as experiências inovadoras da região da Terceira Itália, do Vale do Silício e dos *keiretsus* japoneses (Balestrin & Verschoore, 2006), inspirando empreendimentos coletivos e políticas públicas em escala planetária.

O fortalecimento da economia local decorre, geralmente, do adensamento de pequenas e médias empresas, demandadoras de menor volume de investimentos e capacidade de gerar empregos e renda. Essas organizações, organizadas em distritos industriais, adquirem maior chance de sobrevivência e de desenvolvimento no mercado, pela economia de escala e benefícios advindos de políticas públicas.

A capacidade de adaptação das organizações às transformações do mercado é outro fator determinante de competitividade muitas vezes negligenciado, que dependendo do adequado gerenciamento da cultura organizacional, ao lado dos tradicionais fatores técnicos, materiais e financeiros. O manejo de mudanças tecnológicas, processuais e de modelos de gestão, suportados pela visão de negócios compartilhada pela inspiração de lideranças constituem síntese dos fatores culturais cruciais para o sucesso empresarial.

A relevância da cultura organizacional como perspectiva do comportamento humano no trabalho é amplamente reconhecida nos meios acadêmicos e empresariais, a partir dos estudos de Edgar Schein (1995) na década de 1990. Para o autor, a cultura organizacional desempenha papel crucial para o sucesso das organizações. Para Schein (1995), o fenômeno abrange um conjunto de crenças e de pressupostos básicos que costumam operar no plano inconsciente, sendo compartilhados pelos membros de uma organização para definir a visão e os valores que a organização tem de si própria e do ambiente.

A cultura organizacional exerce influência, pois, na maneira como as pessoas lidam com o trabalho, nas relações interpessoais, no relacionamento entre empregados e a gestão organizacional e nos padrões de tomada de decisão, podendo afetar positiva ou negativamente a competitividade e o desempenho organizacionais. Desse modo, são predominantes os estudos que consideram a cultura organizacional um fator de diferenciação de empresas bem-sucedidas em contextos competitivos e fator de sobrevivência em setores dinâmicos da economia.

Em consequência, os diagnósticos culturais e a variável cultural nos estudos sobre competitividade tiveram forte desenvolvimento nos últimos anos. Com base nas contribuições e sínteses teóricas de Cameron e Quinn (2006), este estudo buscou analisar as tipologias de cultura organizacional predominantes entre as empresas localizadas no maior e mais antigo distrito industrial do estado do Ceará, na cidade de Maracanaú, região metropolitana de Fortaleza, quinto maior adensamento populacional do Brasil (IBGE, 2010), e principal polo econômico do estado. Em coerência com a concepção dos distritos industriais, o estudo partiu da premissa de que no ambiente em análise predomina culturas inovativas ou de mercado, em contraposição às culturas de clã ou hierárquicas, tipologias culturais mais relacionadas com empresas tradicionais.

O diagnóstico cultural das empresas de um distrito industrial pode favorecer, em consequência, a formulação de políticas públicas e de incentivos fiscais que visam atrair empreendimentos competitivos para favorecer o desenvolvimento econômico, social e do capital humano. Em outra perspectiva, favorecerá o desenvolvimento organizacional, ao tempo em que contribuirá para o aprimoramento de uma abordagem de intervenção em empreendimentos econômicos em uma concepção comportamental.

## 2 Distritos Industriais

No decorrer dos anos 90, propagou-se no meio acadêmico, o conceito de aglomerações de empresas, associado à noção de competitividade de determinadas localidades como consequência da competitividade das empresas instaladas. A este conceito de “agrupamento”, alguns teóricos atrelaram um aparato metodológico que ganhou credibilidade de, inclusive, intentar constituir-se em um novo modelo de desenvolvimento regional.

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

O termo Distrito Industrial não é um termo novo. Sua gênese remonta ao século XIX, cujo conceito foi pioneiramente investigado por Alfred Marshall que demandou esforços em analisar e descrever o funcionamento das aglomerações econômicas da Inglaterra, Itália e Alemanha (Santos, 2002).

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

Segundo Scipião (2004, p. 29), os distritos industriais são “aglomerações com um número grande de micro, pequenas e médias empresas envolvidas em vários estágios na produção de um produto homogêneo, onde há uma alta complementaridade entre a vida econômica e social, cooperação e concorrência entre si”.

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

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

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

### 3 Cultura Organizacional

Na literatura organizacional, a expressão “cultura organizacional” foi introduzida por volta da década de 1970, por Pettigrew (1979). Freitas (1991) acentua, no entanto, que o interesse por essa temática foi intensificado na década de 1980, por meio do “Milagre Japonês”, ocasião em que o Japão, mesmo sendo um país superpopuloso e com limitados recursos naturais, conseguiu elevar sua produtividade a índices surpreendentes, o que o situou como líder do poder industrial. Uma das hipóteses suscitadas para explicar este fato é a existência de uma forte cultura presente nas organizações japonesas, capaz de robustecer o comprometimento dos colaboradores, garantindo produtividade e eficácia. Esse fato fez ressaltar a compreensão de que as organizações deveriam estar atentas em fortalecer sua cultura, tendo em vista que a existência de uma cultura forte ocasionaria a possibilidade de ensejar maior envolvimento dos colaboradores, logo, melhores resultados financeiros para a empresa.

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

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

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

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

Estudos sobre cultura organizacional assume destaque em debates acadêmicos nas últimas décadas, havendo várias abordagens para conceituar e refletir cultura (Cameron & Quinn, 2006; Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1995).

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



**Figura 1.** Níveis de análise da cultura organizacional

Fonte: Zanelli, J. C, Andrade, J. E. B. A; Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. São Paulo: Artmed,

O primeiro nível, o dos artefatos, representa as atividades, rituais e eventos que podem ser observáveis diariamente. O segundo é composto pelos valores e crenças, representando juízos de valor, visando explicar o

que ocorre no plano do artefato. O terceiro nível, dos pressupostos básicos, expressa opiniões habituais a respeito do mundo e são formados ao longo do tempo.

A cultura organizacional foi apontada, por décadas, pelos pesquisadores como um importante fator de vantagem competitiva para as organizações, sendo realizados diversos estudos para a compreensão da relação entre cultura e desempenho organizacional. Os estudos também comprovam que a compatibilidade cultural é fator relevante para o sucesso de estratégias de expansão, fusão e aquisição de empresas (Fortado & Fadil, 2012).

No decorrer do tempo, podem ser destacadas quatro perspectivas de cultura organizacional que se desenvolveram, conforme Fortado e Fadil (2012). A primeira consiste na perspectiva das relações humanas, que prevaleceu entre as décadas de 1920 e 1960. Nesse período, utilizava-se somente o termo “cultura”, voltando-se os estudos iniciais para as crenças e valores dos trabalhadores, fundamentados em métodos e conceitos sociológicos e antropológicos. Destacam-se os experimentos de Hawthorne, conduzidos por Elton Mayo, onde foi descoberta a existência de uma organização informal paralela à organização formal. Para Chester Barnard, a primeira sempre antecede a segunda, e sendo estabelecidos os controles formais pela gestão, a organização informal a elas se adapta. A partir desse ponto, estabelece-se uma relação simbiótica, não podendo uma existir sem a outra (Fortado & Fadil, 2012).

Aproximando-se da década de 60, as organizações passam a ser compreendidas como organismos, que rotineiramente buscam manter o seu equilíbrio interno na sua relação com o ambiente. Após a década de 60, surgiram várias outras perspectivas de pensamento sobre a cultura organizacional das empresas. A segunda perspectiva apontada por Fortado e Fadil (2012) é a *Software of the mind face (Programação da Mente)*, onde se destacam os estudos de Geert Hofstede sobre cultura, definida como “um livro não escrito com regras do jogo social” (Hofstede (1980 como citado em Fortado & Fadil, 2012, p. 287)

Os valores são compreendidos como programadores da mente, sendo construídos no meio social pelos adultos. Em torno desses valores são criados crenças, rituais, heróis e símbolos (Fortado & Fadil, 2012).

A terceira perspectiva de cultura organizacional é denominada “valores compartilhados por gurus da cultura organizacional”, que surge da ênfase dada por consultores na década de 80 aos líderes de negócios que desenvolvem uma cultura organizacional capaz de melhorar o desempenho da organização. A cultura pode variar conforme as mudanças de pessoal, do mercado, e da própria organização, devendo ser gerenciada com atenção pelos líderes, tendo em vista que o foco e a força da cultura podem perder a intensidade no decorrer do tempo (Fortado & Fadil, 2012).

A quarta perspectiva de cultura organizacional destacada por Fortado e Fadil (2012) se refere ao do desenvolvimento organizacional, dividida em duas faces. A primeira se refere ao processo de consulta, onde se discute o processo de mudança do desenvolvimento organizacional e se reconhece a existência de forças mantenedoras do *status quo* que a antecedem, e que deverão ser enfraquecidas com uso de métodos específicos para que a mudança se concretize. Na segunda face da perspectiva de desenvolvimento organizacional se rejeita a ideia de levantar os problemas da cultura organizacional com os colaboradores, enfatizando-se a visão da cultura organizacional como uma construção social, firmando-se com as pessoas por meio do diálogo como as coisas poderão ser melhores, e não destacando como elas são (Fortado & Fadil, 2012).

Sendo as indústrias de transformação o foco de análise do presente estudo, levantou-se por meio do Portal Periódicos Capes, oito artigos que realizaram estudos empíricos no contexto de organizações desse setor, e que abordaram a cultura organizacional como temática (Figura 2).

TEMÁTICAS ABORDADAS	Setor da Indústria	País	Autores
Cultura organizacional e aprendizagem organizacional	Pequenas e médias empresas – Indústrias de transformação e outros setores	EUA	Graham e Nafukho (2007)
Cultura organizacional e gestão de segurança da informação	Indústrias diversas	China	Chang e Lin (2007)
Cultura organizacional, subculturas, práticas de gestão ambiental	Indústria de fabricação de semicondutores	Canadá	Howard-Grenville (2006)
Cultura organizacional, cidadania organizacional, liderança	Indústria de plásticos	Canadá	Appelbaum et al (2004)
Cultura organizacional e desempenho organizacional	Distrito industrial	Turquia	Yilmaz e Ergun (2008)
Cultura organizacional e dimensões da personalidade dos empregados	Indústria metalúrgica	República da Sérvia	Cvijetic e Savicevic (2012)
Cultura organizacional, gestão da qualidade, desempenho organizacional	Indústria de transformação e serviços	Austrália	Baird, Hu, e Reeve (2011)
Cultura organizacional, pressões institucionais, Sistema de gestão da cadeia de suprimentos via web	Indústria de transformação e serviços	China	Liu et al (2010)

Figura 2. Cultura organizacional em organizações do setor industrial

Fonte: Elaborado pelos autores mediante artigos publicados no Portal Periódicos Capes

Por meio desse levantamento bibliográfico, constata-se que a quase totalidade dos estudos são de

natureza quantitativa, destacando-se estudos que buscam compreender a relação entre cultura organizacional e desempenho das empresas, assim como entre cultura organizacional e implementação de sistemas de gestão (gestão da qualidade, gestão da informação, gestão ambiental e gestão da cadeia de suprimentos).

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

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

#### 4 Diagnóstico da Cultura Organizacional

Realizando uma extensa revisão de literatura, Jung, Scott e Davies (2009) identificaram 70 instrumentos de análise da cultura organizacional, de natureza qualitativa e quantitativa, dentre os quais, 48 devem ser submetidos à avaliação psicométrica. Os autores concluem que não existem um modelo ideal de instrumento para a compreensão da cultura organizacional, dependendo sua aplicação do propósito particular do pesquisador e do contexto no qual será testado.

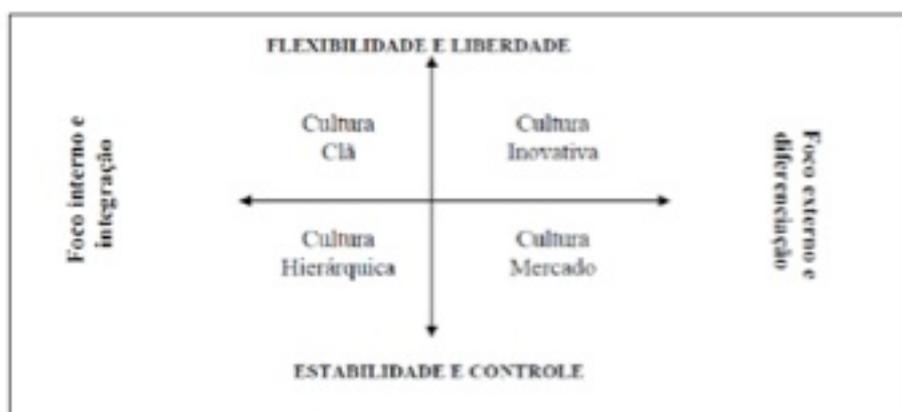
O contexto deverá ser receptivo à aplicação do instrumento, assim como este último deverá ser validado para esse contexto. A receptividade depende do grau de compreensão do pesquisador na aplicação do instrumento, da compreensão do instrumento pelos pesquisados, e da abertura da organização à pesquisa, cujas preocupações políticas e mercadológicas podem gerar restrições (Jung, Scott & Davies, 2009).

Os propósitos do pesquisador podem ser de natureza formativa, sumativa ou de diagnóstico. O levantamento formativo viabiliza a compreensão dos elementos culturais relacionados à performance e mudança. A exploração sumativa busca fazer um exame longitudinal da cultura organizacional e sua relação com outras variáveis organizacionais. O estudo de diagnóstico permite o levantamento de insights sobre traços e processos culturais das organizações, e sua relação com o alcance da performance organizacional desejada. Possibilita ainda identificar as áreas de resistência e de fraquezas da organização, e o exame da sua capacidade e prontidão para a mudança cultural, nos níveis organizacional, por equipe ou individual (Jung *et al.*, 2009).

O modelo utilizado na presente pesquisa para avaliação da cultura organizacional é o *Competing Value Model* – CVM ou Modelo dos Valores Competitivos, idealizado por Cameron e Quinn (2006), a partir de estudos anteriores. Esse modelo defende a coexistência de quatro tipologias culturais nas organizações (Cultura clã, cultura inovadora, cultura de mercado e cultura hierárquica), ressaltando que é de suma importância o equilíbrio entre esses padrões, pois a ênfase em determinada cultura pode tornar a organização disfuncional (Cameron & Quinn, 2006).

Esses quatro grupos ou quadrantes são resultantes de duas dimensões concorrentes. Uma dimensão que diferencia os critérios de eficácia, e enfatiza à flexibilidade, discrição e dinamismo a partir de critérios que enfatizam a estabilidade, ordem e controle. O continuum varia de versatilidade e flexibilidade organizacional em uma extremidade à estabilidade organizacional e durabilidade, do outro lado.

Estes indicadores de eficácia representam o juízo das pessoas acerca do desempenho de uma organização. Eles definem o que é visto como bom, justo e adequado. Os quatro conjuntos de critérios, em outras palavras, definem os valores fundamentais em que os julgamentos sobre as organizações são feitos. (Cameron & Quinn, 2006, p. 34).



**Figura 3.** Modelo dos Valores competitivos

Fonte: Cameron, K. S.; Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values Framework*, revised edition, San Francisco: Jossey-Bass.

#### 4.1 Tipologia de Cultura Clã

A tipologia de cultura clã ressalta valores como coesão, moral, participação e abertura. As organizações que apresentam essa tipologia como dominante costumam incentivar o trabalho em grupo e o comprometimento corporativo com os seus colaboradores. Logo, os indivíduos desse tipo de organização apresentam-se totalmente comprometidos com a organização. A organização com tipologia de cultura clã se caracteriza como um lugar agradável de se trabalhar sustentado por um senso de lealdade e tradição. Os líderes são como figuras paternais, são facilitadores, mentores e apoiantes, estando sempre junto das equipes, tentando solucionar problemas (Cameron & Quinn, 2006).

O padrão cultural representado pelo quadrante superior esquerdo da figura 3 é denominado clã por causa de sua semelhança com uma organização de tipo familiar.

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

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

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

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

#### 4.2 Tipologia de Cultura Inovadora

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

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

A tipologia inovadora origina-se da palavra *adhocracia*, que significa algo temporário, ou seja, algo especializado e dinâmico, cujos principais objetivos são a flexibilidade e criatividade. Segundo o Modelo dos Valores Competitivos, empresas inovadoras buscam diferenciação no mercado por meio da introdução de novos produtos, serviços ou processos, ou pela melhoria significativa destes (Cameron & Quinn, 2006).

Um importante desafio para essas organizações com tipologia cultural inovadora é produzir produtos e serviços inovadores e adaptar-se rapidamente a novas oportunidades. Ao contrário das tipologias de mercado e hierárquicas, a tipologia inovadora não possui poder centralizado ou relações de autoridade. A ênfase está na individualidade, na tomada de riscos, e na antecipação das tendências mundiais (Cameron & Quinn, 2006)

As pessoas de uma organização inovadora assumem riscos e demandam esforços para atingir seus objetivos. A liderança é eficaz, visionária e inovadora. O lema que mantém a organização unida é o compromisso com a experimentação e inovação (Cameron & Quinn, 2006).

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

Segundo os autores, organizações com tipologia cultural inovadora são comumente encontradas em indústrias de economia criativa, como a aeroespacial, desenvolvimento de *software* e cinema. Um importante desafio para essas organizações é produzir produtos e serviços inovadores e adaptar-se rapidamente a novas oportunidades. Ao contrário das tipologias de mercado e hierárquicas, a tipologia inovadora não possui poder centralizado ou relações de autoridade. A ênfase está na individualidade, na tomada de riscos, e na antecipação das tendências mundiais.

Portanto, segundo o Modelo dos Valores Competitivos, empresas inovadoras buscam diferenciação no

mercado com a introdução de produtos, serviços ou processos, ou pela melhoria significativa destes.

### 4.3 Tipologia de Cultura de Mercado

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

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

Os fundamentos básicos de uma cultura de mercado são de que o ambiente externo não é benigno, mas hostil, os consumidores são exigentes e interessados em valor, a organização deve estar focada em melhorar a sua posição competitiva, e a principal tarefa da administração é conduzir a organização para produtividade, resultados e lucros.

Na cultura de mercado, a empresa é voltada para o ambiente externo, em vez de assuntos internos. É voltada para as transações, principalmente, para as decisões externas, como fornecedores e clientes. Ao contrário de uma hierarquia, onde o controle interno é mantido por normas, trabalhos especializados, e decisões centralizadas, o mercado opera principalmente por meio de mecanismos de economia de mercado, principalmente monetários. O foco principal dos mercados é a realização de transações (contratos de troca, vendas), com outros grupos, a fim de criar vantagem competitiva. Rentabilidade, resultados, metas de superação e bases de clientes são objetivos principais da organização. Não surpreendentemente, os valores fundamentais que dominam as organizações de tipo de mercado são a rentabilidade e a produtividade (Rocha, 2010).

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

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

A cultura de mercado, portanto, se refere a um local de trabalho orientado para resultados. Os líderes são exigentes e o lema que mantém a organização unida é a ênfase na vitória, a preocupação de longo prazo sobre as ações da concorrência, assim como alcançar metas ousadas (Cameron & Quinn, 2006).

### 4.4 Tipologia de Cultura Hierárquica

Refere-se à cultura organizacional compatível com o modelo ideal de organização defendido por Weber, a organização burocrática. A organização é caracterizada como um lugar formal e estruturado de trabalho, governado por normas e procedimentos pré-estabelecidos. Os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores, destacando-se como preocupações de longo prazo a estabilidade, previsibilidade e eficiência da organização. Regras claras de autoridade e de tomada de decisão, normas e procedimentos padronizados de controle, e mecanismos de *accountability* são considerados fatores essenciais para o sucesso das organizações.

A cultura organizacional compatível com esta forma e avaliada no OCAI é caracterizada por um lugar formal e estruturado para o trabalho. Procedimentos governam o que as pessoas fazem. Os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores. A manutenção de uma organização em bom funcionamento é importante. As preocupações de longo prazo da organização são a estabilidade, previsibilidade e eficiência. As regras formais e as políticas de organização caminham juntas. Os autores acrescentam que organizações que variam de um típico restaurante de *fast-food* dos EUA para grandes conglomerados (como a Ford Motor Company) e agências governamentais (como o Departamento de Justiça) fornecem exemplos prototípicos de uma cultura de hierarquia.

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

## 5 Metodologia

O presente trabalho partiu de um paradigma positivista, pois “a ideia básica do positivismo é que o mundo social existe externamente ao homem, e que suas propriedades devem ser medidas através de métodos objetivos” (Roesch, 2006, p. 122). Logo, caracterizou-se, por sua natureza, como sendo quantitativo, pois procura a generalização de dados através de um número de amostras pesquisadas (Chizzotti, 2001).

A fim de identificar a tipologia de cultura organizacional predominante no conjunto das empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú, optou-se por utilizar o procedimento de investigação

denominado *survey*, que na concepção de Babbie (2005) consiste em uma ferramenta de pesquisa, empregada por pesquisadores sociais, que examina uma amostra da população, permitindo a verificação empírica de determinado fenômeno.

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

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

A amostragem é do tipo intencional, pois, foi escolhido, intencionalmente, um grupo composto pelas cinquenta maiores empresas desse universo, considerando o porte das empresas (número de funcionários).

No tocante aos respondentes da pesquisa, escolheu-se aplicar aos colaboradores de diversos setores das empresas. A partir do número de funcionários de cada empresa pesquisada, foi calculada uma amostra representativa de respondentes, considerando um erro de 8%. Os respondentes, portanto, são colaboradores de áreas distintas da empresa e seu número obedece ao cálculo de amostra representativa.

As informações no tocante à classificação de atividade econômica das empresas, o número de funcionários e sua faixa de faturamento foram coletadas a partir da última versão do Guia Industrial do Ceará, publicado pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), no ano de 2010.

Para a realização dessa pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta um questionário, composto por dois blocos:

- I. Informações sociofuncionais, e
- II. Características da empresa.

No primeiro bloco, buscou-se levantar o perfil das empresas e dos respondentes, sem contudo identificá-los. As questões que compõem este bloco dizem respeito ao tempo de empresa dos respondentes, sua escolaridade, sexo e faixa etária.

No segundo bloco do questionário, busca-se identificar a tipologia de cultura organizacional predominante em cada uma das empresas em estudo. Para tal, é utilizado como parâmetro o modelo teórico conhecido por *Competing Value Model* ou Modelo dos Valores Competitivos (CVM), desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), a fim de mensurar a cultura organizacional em termos de dimensões e valores compartilhados. O instrumental possui 24 assertivas e adota uma escala *likert* de 5 pontos, dentre as alternativas: **NC** - Não corresponde de jeito nenhum / **MP** - Corresponde muito pouco / **CP** - Corresponde pouco / **CB** - Corresponde bastante / **CF** - Corresponde fortemente. O instrumental sofreu uma adaptação, considerando as assertivas e aplicando uma escala *likert* de 5 pontos.

Pelo fato de tratar-se de um instrumental em língua estrangeira, optou-se por utilizar a versão do instrumental aplicada no Brasil, traduzida por Santos (2000). A partir de um pré-teste realizado em duas empresas, observou-se que a tradução era composta por termos rebuscados, os quais dificultava, principalmente, o entendimento dos respondentes da área operacional, composta de colaboradores com, no máximo, o ensino médio completo. Portanto, pensando nas possíveis dificuldades de compreensão de alguns respondentes, foi necessário fazer uma nova tradução, a partir do original, buscando facilitar o entendimento de determinados conceitos, tornando o questionário mais compreensível.

No questionário é atribuída uma escala de 1 a 5 para cada questão, sendo que cada uma aponta para uma tipologia de cultura organizacional, conforme Figura 4.

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

**Figura 4.** Identificação do perfil cultural das afirmativas do questionário

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

A pontuação das tipologias de cada empresa foi calculada da seguinte forma: os respondentes atribuíam uma escala de 1 a 5 para cada questão, em seguida, as médias das questões referentes a cada tipologia, foram somadas, e o resultado correspondente ao maior somatório indicou o perfil cultural da empresa.

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

Os respondentes foram selecionados aleatoriamente em cada empresa, sendo que o seu número deveria alcançar o mínimo exigido estatisticamente, a partir do cálculo de amostra representativa para cada empresa pesquisada.

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

A partir dos dados coletados, são realizadas correlações, mediante o coeficiente de Pearson (Shimakura, 2006) entre as variáveis estudadas: áreas de atuação dos respondentes, porte da empresa e segmento de atividade econômica.

Essa pesquisa sustenta quatro hipóteses, a saber:

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

**H2:** Entre empresas de fabricação de produtos químicos predomina a tipologia de cultura inovadora.

**H3:** A tipologia de cultura inovadora é a mais representativa entre todos os grupos ocupacionais das empresas.

**H4:** Predomina a tipologia inovadora entre as organizações de pequeno porte.

## 6 Cultura Organizacional de Empresas dos Distritos Industriais de Maracanaú

### 6.1 Perfil das Empresas

O universo da pesquisa é composto por todas as empresas que compõem os distritos industriais de Maracanaú, totalizando 120 empresas. A amostra pesquisada nesse trabalho é formada pelas 50 maiores empresas, a partir do seu porte (número de funcionários).

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

**Tabela 1**  
Indústrias pesquisadas por atividade econômica

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

Fonte: Dados de pesquisa.

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

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

As empresas em estudo se concentram basicamente nos intervalos que vão de 100 a 499 funcionários, classificadas, assim, como médias empresas e representando 64% das empresas investigadas (32 empresas). Há, entretanto, uma pequena representatividade de empresas com 20 a 99 funcionários, o que caracteriza empresas de pequeno porte (9 empresas) e de empresas com mais de 500 funcionários, empresas de grande

porte (9 empresas). Tanto o segmento de pequena como de grande empresa, possuem representatividade de 18% de empresas inseridas nessa pesquisa.

## 6.2 Perfil dos Respondentes

Quanto à variável gênero, os 3271 respondentes apresentaram uma predominância, no sexo feminino, representando 52,16% dos sujeitos, contra uma incidência menor do sexo masculino que representou 47,84%.

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

No tocante à faixa etária dos participantes da pesquisa nas 50 empresas pesquisadas, é indicada uma predominância de respondentes no intervalo de 28 a 35 anos, representando 48,06%, seguida da faixa etária de 35 a 45 anos com representação de 23,82%, contra uma menor incidência das faixas etárias de 23 a 27 anos (14,34%), acima de 45 anos (8,19%) e de 18 a 22 anos (5,59%).

Outra variável analisada foi a área de atuação dos respondentes nas empresas pesquisadas.

A área mais representativa na pesquisa foi a operacional, direcionada às atividades-fim das empresas com 30,54% de representação, seguidas da atividade administrativa (28,74%), da atividade técnica (28,74%) e da atividade de supervisão (11,68%).

Quanto ao tempo de empresa, obteve-se uma média de 5,8 anos de tempo de empresa, ratificando que se trata de colaboradores relativamente recentes na organização, reforçando a faixa etária jovem apresentada pela amostra. No tocante ao tempo de cargo, obteve-se uma média um pouco inferior, representando 5,7 anos.

## 6.3 Análise da Tipologia de Cultura Organizacional Predominante nas Empresas Pesquisadas

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

Mediante o somatório das médias de cada questão referente a cada tipologia de cultura organizacional em todas as empresas pesquisadas, obteve-se uma pontuação descrita na tabela a seguir:

**Tabela 2**

Pontuações das tipologias de cultura organizacional das empresas investigadas

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

Fonte: Dados de pesquisa.

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

Apesar da tipologia de cultura de mercado ser a tipologia predominante, é possível verificar uma pequena diferença entre as outras tipologias, o que sugere um estável equilíbrio entre os padrões culturais. Conforme analisado no resgate teórico, esse equilíbrio é satisfatório, tendo em vista que as tipologias representam vetores concorrentes, comportando características específicas, e que a harmonia consiste em serem evidenciadas características de cada um desses padrões culturais.

A tipologia de cultura de mercado denota um maior foco externo e na diferenciação, assim como a tipologia de cultura inovadora. Essas duas tipologias de cultura possuem como características comuns à busca pela competitividade, no entanto, empresas inovadoras apostam na criação de novos produtos ou processos,

enquanto que as empresas de mercado utilizam outras estratégias mercadológicas, focando em resultados e nichos de mercado, ao contrário das tipologias de cultura clã e hierárquica que visualizam com ênfase o interior da empresa, a tipologia de cultura clã, focando no bem estar dos colaboradores, enquanto a hierárquica, com a preocupação em cumprir as normas pré-estabelecidas pela empresa.

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

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

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

#### 6.4 Relação da Tipologia de Cultura Organizacional e Segmento de Atividade Econômica

A fim de verificar relação das tipologias de cultura organizacional e segmento de atividade econômica, foi necessário agrupar as empresas, a partir da sua Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE.

A tabela a seguir evidencia os somatórios das médias para cada tipologia de cultura em cada segmento de atividade econômica.

**Tabela 3**

Segmentos de atividade econômica por tipologias de cultura organizacional

Segmento de atividade econômica	Clã	%	Inovadora	%	Mercado	%	Hierárquica	%
Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	167,51	22,72	194,40	26,37	209,90	<b>28,47</b>	165,46	22,44
Fabricação de produtos têxteis	168,69	21,08	211,45	26,42	241,45	<b>30,17</b>	178,61	22,32
Fabricação de produtos de mineral não-metálicos	95,34	20,37	127,29	27,19	143,83	<b>30,72</b>	101,66	21,72
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	90,42	23,67	96,49	25,26	111,33	<b>29,13</b>	83,83	21,94
Metalurgia	36,85	24,19	39,17	25,72	36,53	23,98	39,76	<b>26,11</b>
Fabricação de celulose, papel e derivados de papel	45,48	<b>26,96</b>	38,41	22,77	41,61	24,67	43,20	25,61
Fabricação de produtos de borracha e material plástico	81,65	20,14	119,43	29,46	122,88	<b>30,31</b>	81,51	20,10
Fabricação de produtos químicos	80,35	22,65	98,21	<b>27,69</b>	90,36	25,48	85,79	24,19
Fabricação de móveis	25,16	16,05	41,21	26,29	49,06	<b>31,29</b>	41,35	26,37
Fabricação de máquinas e equipamentos	37,47	24,18	35,63	23,00	49,25	<b>31,79</b>	32,59	21,04

Fonte: Dados de pesquisa.

Conforme distribuição de pontuação evidenciada acima, observa-se que dos 10 (dez) grupos de atividades econômicas analisados, a tipologia de cultura de mercado predomina em 7 (sete) grupos.

É importante ressaltar que o grupo de fabricação de produtos químicos é composto por 4 (quatro) empresas e todas elas apresentaram, individualmente, a tipologia de cultura inovadora como dominante, o que leva ao entendimento que o setor de fabricação de produtos químicos possui uma tendência para tipologia de cultura inovadora.

A fim de testar a segunda hipótese que sustenta que: o segmento de atividade fabricação de produtos químicos possui correlação positiva com a tipologia de cultura inovadora, realizou-se uma correlação entre as variáveis: tipologias de cultura organizacional e segmentos de atividades econômicas.

Observando o segmento de atividade econômica “*fabricação de produtos químicos*”, constata-se correlação positiva com a tipologia de cultura inovadora, logo, válida a hipótese de que esse ramo de atividade direciona para padrões inovadores.

No tocante ao segmento de atividade econômica “*fabricação de celulose, papel e produtos de papel*”, observa-se uma correlação positiva fraca com a tipologia de cultura clã e uma correlação negativa fraca com a tipologia de cultura de mercado. Empresas desse segmento tendem a não possuir a tipologia de cultura de mercado como tipologia predominante.

Resgatando a teoria estudada nesse *paper*, as tipologias de cultura clã e de mercado são concorrentes,

no sentido da primeira direcionar a visão para o interior da organização, valorizando a satisfação de seus colaboradores, enquanto que empresas de mercado focam para fora da organização, visando cada vez mais crescimento em sua produção.

**Tabela 4**  
Segmentos de atividade econômica por tipologias de cultura organizacional

TIPOLOGIAS DE CULTURA	Fabricação de produtos químicos	Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	Fabricação de produtos têxteis	Fabricação de produtos de mineral não-metálicos	Confeção de artigos do vestuário e acessórios	Metalurgia	Fabricação de produtos de borracha e de material plástico	Fabricação de móveis	Fabricação de máquinas, equipamentos e aparelhos
Clã	0,19	<b>0,27</b>	0,14	-0,06	-0,13	0,06	0,05	-0,08	<b>-0,25</b>	0,07
Inovadora	<b>0,33</b>	-0,16	0,04	-0,05	-0,03	-0,15	-0,13	-0,16	-0,05	<b>-0,26</b>
Mercado	-0,08	<b>-0,20</b>	-0,01	0,15	0,08	-0,14	<b>0,41</b>	0,12	0,09	0,09
Hierárquica	0,16	0,19	0,04	-0,03	-0,11	-0,07	0,09	-0,15	0,13	-0,09

Fonte: Dados de pesquisa.

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

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

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

### 6.5 Relação da Tipologia de Cultura Organizacional e Áreas de Atuação da Empresa

Com o propósito de relacionar as tipologias de cultura organizacional e as áreas de atuação da empresa, as pontuações das tipologias de cultura organizacional foram distribuídas pelas áreas de atuação das empresas, conforme demonstra a tabela abaixo.

**Tabela 5**  
Tipologias de cultura organizacional por área de atuação da empresa

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

Fonte: Dados de pesquisa.

Os dados acima permitem refutar a H<sub>3</sub> que sustenta que a tipologia de cultura inovadora é a tipologia mais representativa em todas as áreas de atuação das empresas. A tipologia de cultura inovadora não se apresentou representativa em nenhuma área de atuação.

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

Na maioria das empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú, a área de supervisão está relacionada com a área de operação da empresa, pois a primeira supervisiona a segunda, portanto, colaboradores das duas áreas dividem, praticamente, o mesmo ambiente na empresa.

A partir de uma análise dos dados apresentados, entende-se que a área administrativa possui preocupação com resultados, pois apresenta representatividade da tipologia de mercado, no entanto, como a sua tipologia dominante é a clã, verifica-se uma preocupação maior com processos internos, a fim de tornar agradável o relacionamento entre os colaboradores, proporcionando um clima motivador entre os seus

membros. As áreas: técnica e supervisão, por possuírem mais contato com as atividades-fim da empresa, apresentam mais características de mercado, pois essas áreas atuam dentro das metas e prazos estipulados, muitas vezes, pela área administrativa, buscando sempre cumpri-los, o que leva a entender a forte predominância de uma cultura de mercado. Finalmente, a área operacional é a que mais sente o modelo de hierarquia. Colaboradores de área operacional como não possuem quase autonomia para tomar decisões, estão sempre esperando ordens dos superiores e focados em cumprir as normas e regras estabelecidas pela empresa, o que pode vir a justificar a dominância de uma tipologia hierárquica.

As correlações entre as áreas de atuação dos respondentes das empresas pesquisadas, e as tipologias de cultura podem ser visualizadas na tabela abaixo.

**Tabela 6**

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

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

Fonte: Dados de pesquisa.

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

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

A partir da análise de correlação entre a área técnica e as tipologias de cultura, pode-se constatar que essa área é a que apresenta correlação positiva moderada com a tipologia de cultura de mercado e uma correlação positiva fraca com a tipologia de cultura inovadora, ao passo que apresenta, ainda, uma correlação negativa moderada com a tipologia de cultura clã.

Finalmente, na área supervisão, observa-se correlação negativa fraca com a tipologia de cultura inovadora.

## 6.6 Relação das Tipologias de Cultura Organizacional e Porte da Empresa

Buscando testar a  $H_4$  que sustenta que: as organizações de pequeno porte tendem a ser mais inovadoras do que as organizações de grande porte, as organizações foram categorizadas conforme metodologia de classificação adotada pelo SEBRAE (2011), quanto ao porte, considerando a quantidade de funcionários que a constitui.

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

**Tabela 7**

Tipologias de cultura organizacional por porte das empresas.

TIPOLOGIAS DE CULTURA	PORTE DA EMPRESA					
	P		M		G	
	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%
Clã	149,18	21,40%	558,14	21,33%	164,96	22,93%
Inovadora	189,04	27,20%	707,30	27,03%	182,14	25,31%
Mercado	219,90	<b>31,60%</b>	761,50	<b>29,11%</b>	199,00	<b>27,66%</b>
Hierárquica	138,04	19,80%	589,50	22,53%	173,41	24,10%

Fonte: Dados de pesquisa.

Todos os três portes possuem como tipologia de cultura dominante a de mercado. No entanto, no primeiro grupo, definido como empresas de pequeno porte, o qual agrega empresas com 20 a 99 funcionários, obteve-se uma maior representatividade, pouco mais de 30%.

É importante ressaltar que nas empresas de grande porte, a pontuação de cada tipologia de cultura está bastante equilibrada, não apresentando uma diferença significativa, principalmente, em relação às tipologias: inovadora, de mercado e hierárquica.

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

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

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

Ainda analisando a tabela anterior, é possível verificar que o percentual da tipologia de cultura inovadora diminui com o aumento do porte da empresa, o que torna a  $H_4$  aceitável para esse estudo.

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

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

**Tabela 8**

Correlação entre porte das empresas e tipologias de cultura organizacional.

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

Fonte: Dados de pesquisa.

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

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

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

## 7 Considerações Finais

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

Esse trabalho se propôs a analisar as tipologias de cultura organizacional predominantes no conjunto das empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú. Para tanto, sustentou quatro hipóteses.

Ao contrário do esperado, a  $H_1$  (a tipologia de cultura organizacional predominante no conjunto das empresas pesquisadas é a inovadora) foi refutada, tendo em vista que a tipologia de cultura predominante nas empresas analisadas é a de mercado.

De acordo com a literatura, os autores Cameron e Quinn (2006) ressaltam que é de suma importância o equilíbrio entre esses padrões, pois a ênfase em determinada cultura pode tornar a organização disfuncional.

A  $H_2$  procurou provar que a tipologia de cultura organizacional depende do ramo de atividade em que a organização está envolvida, logo, sustentou que: o segmento de atividade fabricação de produtos químicos, por ser um segmento que inova, no tocante à fabricação de novos produtos, possui correlação positiva com a tipologia de cultura inovadora. Essa hipótese foi aceita para esse estudo, tendo em vista que todas as empresas desse ramo de atividade possuem a tipologia inovadora como predominante, assim como, foi constada correlação positiva desse ramo de atividade com a tipologia de cultura inovadora.

No tocante à  $H_3$  (a tipologia de cultura inovadora é a tipologia mais representativa em todas as áreas de atuação das empresas), os dados permitiram refutar a hipótese, pelo fato da tipologia de cultura inovadora não ter se apresentado representativa em nenhuma área de atuação.

Finalmente, a partir da análise dos resultados, a  $H_4$  (as organizações de pequeno porte tendem a ser mais inovadoras do que as organizações de grande porte) é confirmada. As porcentagens referentes à representatividade da tipologia de cultura inovadora diminuem quando aumenta o porte da empresa, ou seja,

quanto menor a empresa, na perspectiva da quantidade dos seus funcionários, mais inovadora ela é.

No que tange ao problema dessa pesquisa: qual a tipologia de cultura organizacional predominante entre as empresas do distrito industrial de Maracanaú? Foi possível verificar que ao contrário do esperado, a tipologia de cultura de mercado foi a mais predominante, entretanto, todos os quatro perfis foram encontrados harmonicamente nas organizações, objetos da investigação empírica.

A relevância da identificação da cultura organizacional predominante em uma empresa é inegável quando se fala em práticas de gestão empresarial, tendo em vista que ela influi sobremaneira sobre o comportamento dos colaboradores e dos próprios gestores. A cultura é uma característica bastante específica de cada organização, e é constituída por vários elementos que podem influenciar, de alguma forma, no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, no sucesso empresarial.

Em conformidade com Ferreira e Assmar (2008), conhecer a cultura organizacional predominante de uma empresa possibilita o fortalecimento dessa cultura, tendo em vista que a existência de uma cultura forte ocasiona a possibilidade de gerar maior envolvimento dos colaboradores, logo, melhores resultados financeiros para a empresa. No mesmo sentido, conhecer a cultura organizacional predominante de um distrito industrial, possibilita um direcionamento de políticas de desenvolvimento para o setor industrial.

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

## Referências

- Appelbauma, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Doré, I., Girard, C., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 42(1), 13-40,
- Amaral Filho, J. (2001). A Endogeneização no desenvolvimento econômico regional. *Revista PPP*, 1 (1).
- Babbie, E. (2005). *Métodos de pesquisas de Survey*. Belo Horizonte: UFMG
- Baird, K., Hu, K. J., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *Journal of Safety Research*, 39 (1), 789-914,
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2008). *Redes de cooperação interorganizacional: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman,
- Cameron, K. S., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizacional culture: based on the competing values Framework*, revised edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Chang, S. E., & Lin, C. (2007). Exploring organizational culture for information security management. *Industrial Management & Data Systems* 107 (3), 438-458.
- Chizzotti, A. (2001). Metodologia do Ensino Superior: o Ensino com Pesquisa. In Castanho, S., & Castanho, M. E. (Orgs.). *Temas e Textos em metodologia do Ensino Superior*. Campinas: Papirus.
- Cvijetic, M., & Savicevic, D. (2012). Regression Model of organizational culture and employees personality dimensions. *Metalurgica internacional*, 17 (4), 111-114,
- FIEC - Federação das Indústrias do Estado do Ceará. (2010). *Guia Industrial do Ceará*. Fortaleza: FIEC.
- Fortado, B., & Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: an international business journal*, 22 (4), 283-298,
- Graham, C. M., & Nafukho, F. M. (2007). Culture, organizational learning and selected employee background variables in small-size business enterprises. *Journal of European Industrial*, 31 (2), 127-144.
- Howard-G., & J. A. (2006). Inside the "Black Box": How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues. *Organization & Environment* 19 (1), 46-73.
- Jung, T.; Scott, T., & Davies, H. T. O. (2009). Instruments for exploring organizational culture: a review of the literature. *Public administration review*, 69 (6), 1087-1096.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., & Chen, H. (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management*, 28 (1), 372-384.
- Melo, R. L. C. (outubro, 2005). A implantação e distritos industriais na área de influência do setor petróleo e gás e possíveis impactos econômico-espaciais: o caso da zona especial de negócios em Rio das Ostras - RJ. *Anais do Congresso Brasileiro de P&D em petróleo e gás*, Salvador, BA.
- Roesch, S. A. (2006). *Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos para*

*conclusão, dissertações e estudos de caso* (3ed), São Paulo: Atlas

Santos, D. (2002). Teorias de inovação de base territorial. In: Costa, J. S. (Coord.). *Compêndio de economia regional*. Coimbra: APDR.

SEBRAE (2011). *Critérios de classificação de empresas*. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Recuperado em 20 maio 2011.

Schein, E. (1995). Liderança e Cultura organizacional. In Hesselbein, F., Goldsmith, R. B., & Beckhard, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura.

Scipião, T. T. (2004). *Política industrial para a promoção de arranjos produtivos locais: um estudo de caso em Marco, Ceará*. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado em Políticas Públicas e Sociedade. Fortaleza.

Shimakura, S. E. (2006). *Correlação*. Paraná: Dep. de Estatística da Universidade Federal do Paraná: 71-78p.

Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43 (1), 290-306.

Zanelli, J.C., Andrade, J. E. B. A., & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. São Paulo: Artmed.