

1. CÓDIGO DE LA COMUNICACIÓN : 100

2. TÍTULO COMPLETO :

3.

A Cultura Organizacional Predominante das “300 Mais” do Sul do Brasil Segundo o *Competing Value Model* de Cameron e Quinn

4. EJE TEMÁTICO

5. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

5.1 Cultura organizacional, cultura tecnológica y de innovación en la empresa.

5. AUTORES:

Paton, Claudécir

FURB – Universidade Regional de Blumenau

cpaton@al.furb.br

Brasil

Scarpin, Jorge Eduardo

FURB – Universidade Regional de Blumenau

jorgescarpin@furb.br

Brasil

Tarifa, Marcelo Resquetti

UEL – Universidade Estadual de Londrina

marcelotarifa@hotmail.com

Brasil

Almeida, Lauro Brito de

UFPR – Universidade Federal do Paraná

gbrito@uol.com.br

Brasil

6. RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é identificar a caracterização da cultura organizacional de acordo com o *Competing Value Model* de Cameron e Quinn (1996) – grupal, inovativa, racional e hierárquica de 300 empresas do sul do Brasil denominadas de “300 Mais” de acordo com o anuário Expressão edição 2007 com as informações tabuladas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, trazendo as idéias de vários autores tanto em nível nacional como internacional e o estado da arte em que se encontra a exploração das pesquisas científicas sobre este tema. Neste sentido, o comportamento e mudança organizacionais demonstram a relevância destes aspectos para as mais variadas atividades exercidas pelas empresas. Assim por meio do envio de questionário eletrônico enviado às empresas objeto deste estudo

foi possível coletar os dados necessários no sentido de possibilitar a análise e interpretação dos resultados podendo enquadrar tais empresas em suas respectivas culturas organizacionais de acordo com adaptação do *Competing Value Model* de diagnóstico cultural. **Conclusão:** Os resultados apresentaram as dimensões de cultura organizacional grupal ou clã, inovativa, de mercado ou racional e hierárquica as quais pontuaram as características das culturas organizacionais com maior predominância na classificação de tais empresas pesquisadas que estão listadas na “300 mais” do sul do Brasil.

7. TRABALHO COMPLETO

1 Introdução

A cultura de uma empresa e o comportamento dos indivíduos que a compõe são aspectos relevantes e reflexivos nos estudos organizacionais. Tomei e Braunstein (1993, p.5) afirmam que o conhecimento da cultura organizacional e suas características é fundamental para melhor gerenciar e administrar as empresas. As estruturas de crenças, valores e costumes nas organizações formam o alicerce e influenciam de modo direto ou indireto as práticas operacionais e administrativas cotidianas.

Fleury in Fleury e Fischer (1996, p.10) aborda o estudo cultural das organizações como uma fase em que a forma é modelada em conjunto com a elaboração do conteúdo, ou seja, a junção de elementos teóricos e empíricos é necessária ao desenvolvimento de pesquisas multidisciplinares. O tema resgatado da antropologia cultural parte de princípios nos quais as características objetivas das empresas não são explicadas suficientemente por meio de seus processos.

As características culturais estão presentes em todos os setores das organizações. O entendimento relacionado ao comportamento dos indivíduos dentro das empresas está diretamente ligado a teorias existentes em ciências diversificadas. A psicologia, a sociologia, a antropologia, a economia e as ciências políticas são utilizadas no estudo do comportamento organizacional. Neste sentido, observam-se indícios de reflexos entre os aspectos culturais e comportamentais com os processos gerenciais que ocorrem nas organizações.

Mas de que modo identificar se as características culturais e comportamentais influenciam as práticas gerenciais das empresas ao ponto de justificar-lhes o sucesso alcançado?

Robert Quinn e John Rohbaugh em 1981, abordaram a classificação descritiva do conteúdo de uma cultura organizacional e sua avaliação face à identificação das diferenças culturais e as análises através de ferramentas disponíveis à mensuração e representação dos resultados com base em Modelo dos Valores Competitivos, originado por meio de análises quantitativas, ficando conhecido como Tipologia Cultural de Quinn.

Em 1996, Quinn, juntamente com Kim S. Cameron, por meio do *Organizational Culture Assessment Instrument* ou Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional operacionalizou este modelo de forma a apresentar um quadrante onde cada parte representava um tipo de cultura, representativos dos focos específicos de uma organização: o foco interno, o foco externo, os aspectos de flexibilidade e liberdade de ação e os aspectos de estabilidade e controle no enfoque organizacional.

Assim a proposta do presente estudo é identificar a caracterização da cultura organizacional de acordo com o *Competing Value Model* de Cameron e Quinn (1996) – grupal, inovativa, racional e hierárquica de 300 empresas do sul do Brasil denominadas de “300 Mais” de acordo com o anuário Expressão edição 2007 com as informações tabuladas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, trazendo as idéias de vários autores tanto em nível nacional como internacional e o estado da arte em que se encontra a exploração das pesquisas científicas sobre este tema, bem como verificar a existência da influência das práticas gerenciais das empresas ranqueadas (“300 mais”) ao ponto de justificar-lhes o sucesso alcançado.

Delimita-se o presente estudo pela caracterização dimensional da cultura organizacional, devido à amplitude acerca dos temas cultura organizacional, os quais possibilitam seguir diversificados caminhos ao longo da construção de uma pesquisa. Sendo por tanto realizado com base nas “300 Mais” da região sul do Brasil conforme o anuário Expressão/FGV, edição 2007, tendo como base de dados relacionada às 300 maiores empresas da região sul do Brasil, compreendendo os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Tal base traz o ranking das maiores empresas, as que mais venderam, as mais rentáveis e as que mais cresceram em 40 (quarenta) setores específicos.

Após os conceitos iniciais abordados nesta introdução, apresenta-se o referencial teórico sobre o tema cultura organizacional e *Competing Value Model* de Cameron e Quinn, de modo a contextualizar as idéias relacionadas à cultura e comportamento organizacional. Em seguida apresenta-se a dedicada aos procedimentos metodológicos utilizados na construção seguindo-se da análise dos dados demonstrando-se os resultados encontrados por meio do tratamento dos dados coletados, finalizando-se com as considerações finais acerca do trabalho desenvolvido e suas principais contribuições ao conhecimento geral.

2 Referencial Teórico

Como base para a pesquisa bibliográfica, são utilizados aqui conceitos de autores de nível nacional e internacional sobre o tema cultura organizacional e *Competing Value Model* de Cameron e Quinn, como forma de apresentar as principais idéias de diferentes autores, bem como a construção teórica que refletem o estado da arte dos temas supramencionados.

2.1 Cultura Organizacional

Para que se possa entender o significado de cultura organizacional, faz-se necessária a correta apresentação do conceito de cultura, aspecto primordial para

compreensão das ações humanas em seu modo de convívio social. As visões antropológica e sociológica da cultura formam o alicerce do significado dos indivíduos dentro de um grupo específico à medida que se constroem hábitos, instrumentos de comunicação e convívio.

Pires e Macêdo (2006, p.84) enfatizam que a cultura pode ser concebida na complexibilidade e multidimensionalidade do conjunto o qual constitui a vida em comum dos grupos sociais, ou seja, os fatores relacionados ao modo de pensar, agir e sentir compartilhados por um grupo de pessoas em sua coletividade.

Pesquisas nacionais desenvolvidas desde 1930 tenderam ao levantamento de informações a fim de caracterizar a cultura do país, destacando dentre os autores: Hollanda (1989), Azevedo (1958), Moog (1981), DaMatta (1983 e 1997), Freitas (1997) e Martins (1997). Dentro dos enfoques abordados pelos autores, cada um procurou identificar os traços característicos a cada cultura específica, desde o âmbito regional até situações de comportamentos organizacionais.

O conceito de cultura é universal. Cada sociedade possui seus costumes, tradições e características predominantes trazidas ao longo de suas histórias. O homem se desenvolve em conjunto com o ambiente o qual pertence e, devido a esse aspecto, sofre reflexos e influências da cultura à sua volta.

Emerge-se, a partir daí, o conceito relativo à cultura organizacional, envolvido nas predominâncias antropológicas e sociais formadoras da cultura da empresa: os valores, as crenças, os ritos e mitos, as normas e a comunicação caracterizando especificamente as organizações.

Dentre os autores pioneiros de estudos culturais nas empresas, destaca-se Edgar H. Schein (1992), em sua obra: *Organizational Culture and Leadership*, a qual aborda os conceitos de cultura organizacional, suas dimensões, interpretações e evolução. Para Schein (1992), a cultura ajuda e “ilumina” a situação da organização, buscando nos aspectos relacionados ao comportamento individual e coletivo, as respostas sobre as influências culturais existentes.

Em relação às análises destes aspectos, nota-se ainda a dificuldade no levantamento de informações e diagnósticos dos padrões culturais internos das empresas. Para Fleury in Fleury e Fischer (1996, p.15), o pesquisador da cultura organizacional obedece três posturas básicas para o entendimento e domínio da situação: a postura empiricista, a postura do antropólogo e a postura do clínico ou terapeuta. A postura empiricista é caracterizada pela análise da sociedade de acordo com a realidade social, sem um referencial teórico e ausente de crítica epistemológica. O pesquisador, na postura do antropólogo, participa dos estudos sociais como observador e como participante das análises, baseadas em levantamentos históricos. Por fim, a postura do clínico ou terapeuta analisa, através de um modelo conceitual prévio, as características da sociedade, obtendo interpretações e análises variadas a cada situação.

Nas influências externas e internas que formam a estrutura da organização, Schein (1992) subdivide a cultura organizacional em três níveis: o nível dos artefatos visíveis, o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas e o nível dos pressupostos inconscientes. Cada qual com suas características específicas, em

relação a padrões de comportamento, sentimento e maneira de pensar, ambos relacionados às interpretações das informações relevantes ao processo de identificação da cultura da empresa.

Para Fleury (1987, p. 10):

A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização.

Para Schein (1992, p. 12) a cultura de uma organização pode ser definida como um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas que o grupo de pessoas nela envolvido aprendeu como resolvem seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e, da mesma forma, assimilada pelos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

Para Henry (2006), a cultura organizacional é uma ampla concepção sobre a qual já há consenso alcançado. As noções de crenças, valores, suposições e significados importantes são comumente associados com cultura. Segundo o autor, a cultura engloba elementos em camadas, ao longo de uma contínua subjetividade e acessibilidade. Neste caso, símbolos, linguagens, rituais e mecanismos de tomada de decisões, coordenação e comunicação são partes destas camadas primárias. Para Pettigrew in Fleury e Fischer (1996, p.146) “compreende-se a cultura organizacional como um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes”. Quando analisada diante de um nível mais aprofundado, a cultura é direcionada a um conjunto de valores, crenças e pressupostos bastante complexos que direcionam a maneira de condução dos processos pela empresa. Ainda segundo o autor (1996, p.146) “é muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma organização”. Para isso, o processo de gerenciamento da cultura organizacional deve envolver planejamento e execução das manifestações culturais.

A proposição da mudança estratégica no contexto de alteração da estrutura de crenças básicas da empresa é direcionada aos principais tomadores de decisão da mesma.

Quando analisada a estrutura hierárquica das organizações, observa-se, muitas vezes, que os valores, crenças e pressupostos dos indivíduos que se encontram em níveis elevados ditam o modo e a cultura utilizadas pelos demais componentes da entidade.

Para Johann (2004, p.8) pesquisas desenvolvidas pela Harvard Business School e pela Stanford University “representam um autêntico marco no estudo da Administração, pois permitem pensar a cultura organizacional como algo que pode ser modelado e gerenciado com o objetivo de contribuir para a elevação do desempenho da empresa”. O autor ressalta ainda que a maioria das práticas de gerência cultural corporativa é aplicada na forma empírica e não como processos estratégicos implementados por meio de um programa de gestão de cultura organizacional. Johann (2004, p.9) relaciona 5 (cinco) hipóteses para reflexão dos

níveis decisórios sobre a ausência de estratégias empresariais formatadas com o objetivo de gerenciar a cultura corporativa:

- hipótese 1: ocorrência de determinada miopia estratégica, que impede a alavancagem da gestão da cultura corporativa como um dos possíveis fatores críticos de sucesso nos negócios;
- hipótese 2: a cultura organizacional é considerada imutável;
- hipótese 3: predomínio, no topo decisório, de uma visão excessivamente cartesiana, que exclui tudo que envolva o subjetivo, o emocional, o demorado para dar resultados;
- hipótese 4: falta de materialização das atribuições relativas à cultura organizacional, na estrutura formal e/ou no organograma;
- hipótese 5: desconhecimento de uma metodologia que alinhe as várias intervenções necessárias ao manejo da cultura corporativa.

Cada hipótese levantada pelo autor possui certo grau de significância quando analisada sob a perspectiva de uma possível mudança na cultura corporativa. Para tanto, observa-se que as hipóteses relacionadas apresentam característica qualitativa, ou seja, o teste quantitativo das mesmas torna-se inviável. Porém, por meio de estudos empíricos que comprovem ou não as hipóteses relacionadas, pode-se verificar a existência da variação das mesmas no que tange as práticas organizacionais cotidianas.

2.2 Competing Value Model

O Modelo dos Valores Competitivos, originado por meio de análises quantitativas desenvolvidas por Robert Quinn e John Rohbaugh em 1981, aborda a classificação descritiva do conteúdo de uma cultura organizacional, sua avaliação face à identificação das diferenças culturais e as análises através de ferramentas disponíveis à mensuração e representação dos resultados. É também conhecido como Tipologia Cultural de Quinn.

Ressalta-se que o *Competing Value Model* – CVM foi posteriormente operacionalizado por meio do *Organizational Culture Assessment Instrument* ou Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional desenvolvido por Kim S. Cameron. Para tanto, pela junção e operacionalização do modelo, no presente estudo o Modelo dos Valores Competitivos será direcionado aos autores Kim S. Cameron e Robert Quinn conforme a obra posteriormente dedicada ao mesmo em 1996.

A característica do modelo é destacada em quatro quadrantes representativos dos focos específicos de uma organização: o foco interno, o foco externo, os aspectos de flexibilidade e liberdade de ação e os aspectos de estabilidade e controle no enfoque organizacional. Cada quadrante tem o objetivo de representar um tipo de cultura, os quais são concentrados com a finalidade de demonstrar o perfil da cultura organizacional da empresa de acordo com a Figura 1.

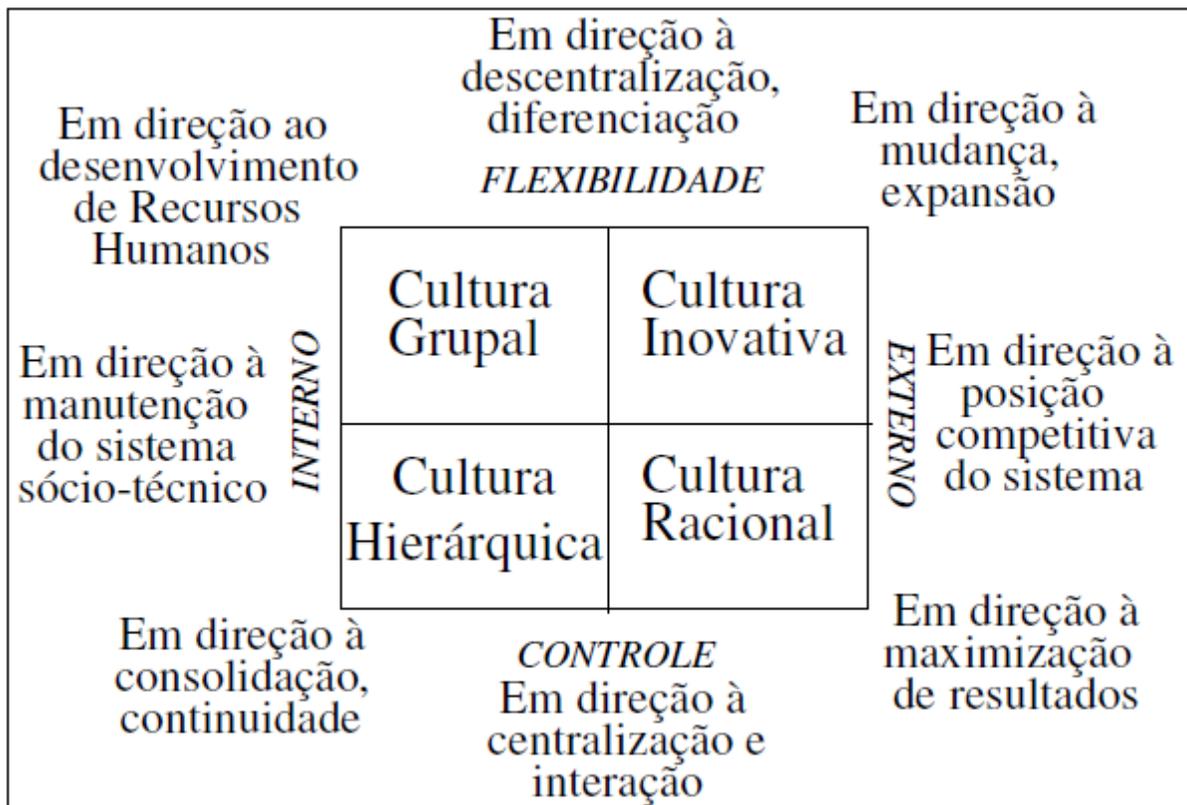


Figura 1 – Principais dimensões do C.V.M. e os tipos de cultura organizacional.
Fonte: Santos (1992, p. 64)

Os quatro grupos de valores organizacionais representam a oposição relativa aos modelos explicativos de eficácia organizacional, ou seja, a competição entre os mesmos.

Conforme o modelo de Cameron e Quinn (1996), a cultura grupal ou clã no quadrante superior à esquerda, detém a denominação devido a similaridade às organizações familiares.

As principais características desta cultura são: valorização na participação dos membros da organização nas tomadas de decisão, trabalho em equipe, desenvolvimento de recursos humanos, dentre outras.

A cultura inovativa, presente no quadrante direito e superior, tem a característica voltada ao processo de inovação face aos conhecimentos externos. De acordo com Musiello Neto (2004), nesse modelo de cultura organizacional a liderança assume o perfil de criatividade, motivação e diversificação nas operações realizadas. Tornando possível a modificação no que tange a cultura das organizações, esse modelo destaca-se pela flexibilidade e reestruturação referentes ao comportamento das empresas.

No quadrante esquerdo e inferior, a cultura hierárquica tem sua base desenvolvida nas influências de Max Weber, um intelectual alemão que juntamente com Karl Marx, Vilfredo Pareto e Emile Durkheim, fundaram a Sociologia. Com os méritos

reconhecidos aos estudos da burocratização da sociedade, Weber a descreve como a mudança organizacional baseada em valores e ação (autoridade tradicional) para uma organização com base aos objetivos e ação (legal-racional). Seus trabalhos relacionados ao tema obtiveram crescente significância nos estudos da Teoria da Burocracia, dentro do campo da administração de empresas. O modelo de cultura hierárquica, conforme Musiello Neto (2004) é caracterizado pelos fatores motivacionais, burocráticos e conservadores no comportamento das organizações.

O quarto e último modelo destacado por Cameron e Quinn no quadrante inferior direito é a cultura racional ou de mercado. Não associado aos aspectos tradicionais de mercado consumidor, o modelo aborda uma organização com um tipo de mercado próprio, ou seja, voltada às influências externas relacionadas às suas atividades específicas. Para a obtenção da eficácia, é tomado como base os resultados, os clientes e demais fatores externos que contribuem para o desenvolvimento organizacional. Nesse modelo a cultura é focada à competitividade e produtividade como elementos de influência da organização.

3. Metodologia

A presente pesquisa abordou nos aspectos introdutórios a formulação do problema, os objetivos e delimitação, sendo em seguida por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos em periódicos, anais de congressos e eventos científicos, dissertações e teses de autores do contexto nacional, bem como do contexto internacional de publicação científica, foi possível apresentar o estado da arte dos temas trabalhados no estudo, ou seja, foram explorados e desenvolvidos conceitos relacionados à cultura, comportamento, mudança organizacional e o *Competing Value Model* de Cameron e Quinn. Neste capítulo objetiva construir de modo claro e detalhado toda a metodologia da pesquisa científica.

Por meio de levantamento ou *survey*, foi realizada coleta de dados junto às empresas identificadas na edição “300 Mais do Sul” do anuário Expressão, o qual relaciona em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas – FGV as maiores empresas, mais rentáveis e as que mais cresceram em 40 setores específicos do ano de 2006, conforme publicação da Revista Expressão em 2007.

Assim, quanto à abordagem do problema, identifica-se que a presente pesquisa é classificada como um estudo qualitativo e quantitativo, onde na descrição da cultura organizacional das empresas analisadas, utilizou-se a adaptação do modelo qualitativo *Competing Value Model* de Cameron e Quinn (1996), com a finalidade de identificar a cultura organizacional predominante na empresa de acordo com as caracterizações mencionadas sobre o modelo por meio das dimensões de Características Dominantes, Liderança Organizacional, Gerenciamento de Pessoas e Equipe, União Organizacional, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso. Foi destacado por meio de escala para que o respondente pudesse identificar as características atuais em relação à cultura da empresa.

O *Competing Value Model* original desenvolvido por Cameron e Quinn (1996) traz duas colunas a serem preenchidas com valores de 1 a 10. A primeira coluna,

denominada ATUAL, busca pontuar, a partir da avaliação da empresa, a situação presente das dimensões organizacionais. Para cada dimensão, são selecionados os itens A, B, C e D, os quais trazem respectivamente os tipos de cultura organizacional abordados por Cameron e Quinn (1996): Cultura Grupal, Cultura Inovativa, Cultura Hierárquica e Cultura Mercado. A segunda coluna, denominada IDEAL, tem como objetivo, também por meio do respondente, obter a qualificação ideal, a partir das opiniões pessoais, dos tipos de cultura organizacional. Diante do contexto da pesquisa o modelo foi adaptado apenas para a caracterização ATUAL sobre as dimensões organizacionais, pois o objetivo geral da pesquisa é a identificação das culturas organizacionais das empresas.

Para tanto, a dimensão IDEAL do modelo foi excluída pela ausência de utilidade sobre o objetivo do estudo.

A amostra da presente pesquisa caracteriza-se como não probabilística por conveniência, sendo consideradas para fins de análise as empresas que submeteram suas informações à Revista Expressão.

A amostra da pesquisa obteve percentual de 28,67% sobre os 100% de questionários eletrônicos enviados. O erro da amostra foi calculado a um valor de 9,12%, demonstrando que a quantidade de retornos foi suficiente para o desenvolvimento das análises necessárias à pesquisa.

O questionário, instrumento utilizado para coleta de dados, continha 9 (nove) questões tendo sido desenvolvido e submetido ao pré-teste com posterior validação, teve por finalidade identificar a predominância e caracterização da cultura organizacional das empresas respondentes, tendo sido disponibilizado em link da internet, e diante da listagem das empresas classificadas entre as “300 Mais” dos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul (sul do Brasil), foram relacionados os emails e nomes dos responsáveis das organizações, com o objetivo de criação do banco de dados necessário ao envio dos questionários.

Foi solicitada a relação junto ao anuário Expressão edição 2007 para finalização dos dados. Às empresas não identificadas no primeiro momento, foi desenvolvida busca por meio da internet em relação ao email e telefone para contato junto à mesma. Foi também desenvolvido contato telefônico junto às empresas com a solicitação e esclarecimentos gerais sobre a pesquisa.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Após a etapa de envio do questionário pela forma eletrônica, contato com as empresas necessárias e estabelecimento de data de corte específica, chegou-se a um retorno total de 91 empresas respondentes. Das 91 respostas submetidas excluíram-se a quantidade de 5 retornos devido ao preenchimento incompleto ou incorreto dos questionários. Portanto, chegou-se a um retorno final de 86 (28,67%) respostas diante das 300 empresas abordadas.

Ressalta-se ainda que dos 300 emails enviados com o questionário eletrônico e apresentação da pesquisa aos respondentes, a quantidade de 48 ou 16% retornaram por meio de devolução automática pelo fato do endereço ser incorreto ou devido a

outros problemas técnicos de recebimento. Nesses casos, foi feito contato direto junto às empresas para solicitação do email correto relacionado ao setor responsável da empresa pela resposta ao questionário.

Após o envio inicial às 300 empresas da população abordada, estabeleceu-se um prazo para os retornos. Findo o prazo, foram realizados contatos telefônicos diretos solicitando a possibilidade de retorno da pesquisa junto às empresas que ainda não haviam respondido. O contato foi estabelecido diretamente com o setor direcionado pela própria empresa como responsável pela resposta ao questionário.

A seguir são apresentados os resultados e análises sob os enfoques do perfil das empresas respondentes e a caracterização da cultura organizacional.

4.1 Quanto ao Perfil das Empresas Respondentes

As três primeiras questões do questionário objetivaram traçar o perfil das empresas participantes.

Assim a primeira questão identificou o período de existência das empresas em quantidade de anos as mesmas atuam no mercado. A Tabela 1 traz os resultados encontrados de acordo com as organizações respondentes.

Período	Frequência	%
0 a 10 Anos	4	4,65
10 a 20 Anos	9	10,47
20 a 30 Anos	44	51,16
Acima de 50 Anos	29	33,72
Total	86	100,00

Tabela 1- Fundação da Empresa.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme o levantamento dos dados, das 86 empresas respondentes, 4,65% existe a menos de 10 anos, 10,47% de 10 a 20 anos, 51,16% de 20 a 30 anos e 33,72% acima de 50 anos. Destaca-se por meio das respostas que o período de fundação preponderante entre as empresas é constante no tempo de 20 a 30 anos.

Já a segunda questão foi relacionada à identificação do faturamento do último exercício financeiro das empresas, onde 100% das 86 organizações identificaram o faturamento como acima de 50 milhões de Reais.

Pelo compromisso assumido junto aos participantes da pesquisa, não foram detalhados valores de modo mais específico com a finalidade de preservar qualquer tipo de informação estratégica ou sigilosa das empresas, sendo que pelo anuário utilizado, são evidenciadas apenas as receitas líquidas das entidades.

A terceira e última questão relativa ao perfil das empresas dedicou-se ao levantamento da quantidade de funcionários. A Tabela 2 identifica os resultados levantados.

Quantidade	Frequência	%
0 a 50	2	2,33
50 a 100	4	4,65
100 a 500	16	18,60
500 a 1000	32	37,21
Acima de 1000	32	37,21
Total	86	100,00

Tabela 2 - Fundação da Empresa.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Das empresas que submeteram as informações à pesquisa, 2,33% possuem até 50 funcionários, 4,65% de 50 a 100, 18,60% de 100 a 500 e, de modo semelhante, 37,21% possuem de 500 a 1000 funcionários e 37,21% acima de 1000 funcionários. Destaca-se que a maioria das empresas (74,42%) tem quantidade de colaboradores que ultrapassa o número de 500 pessoas.

Ainda como forma de traçar um perfil das empresas respondentes por estados da federação, o Gráfico 1 apresenta as proporções de cada estado da região sul do Brasil.

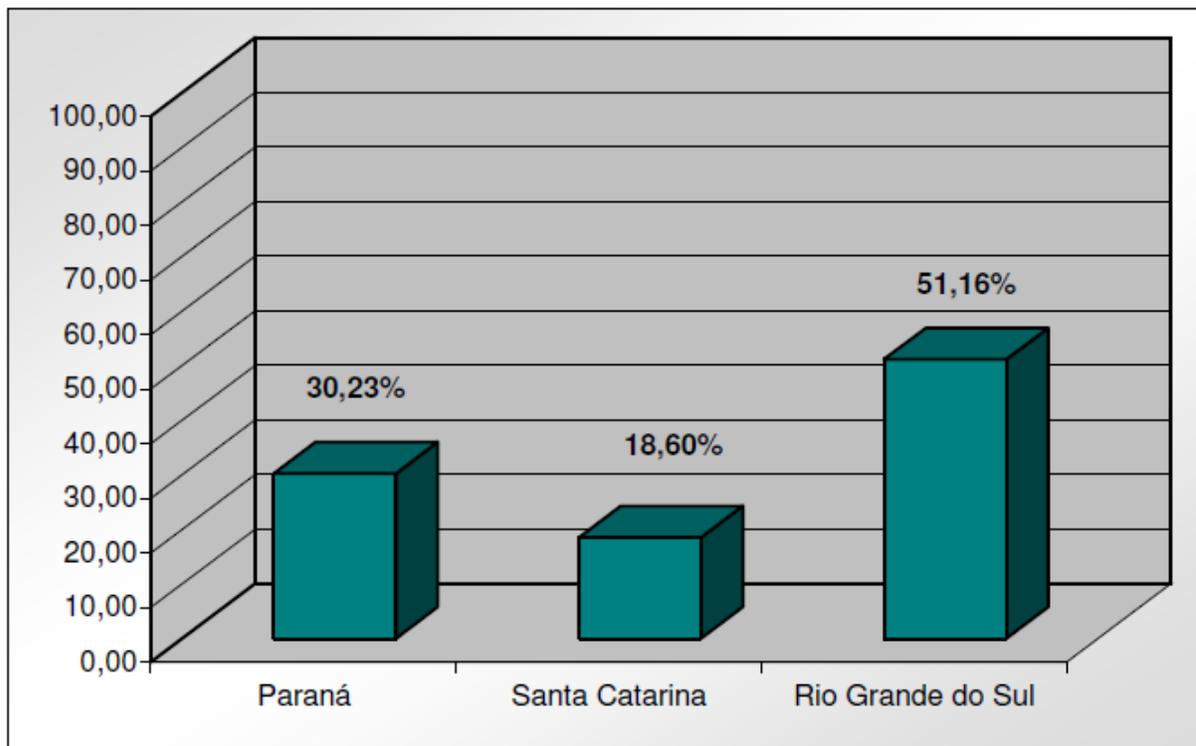


Gráfico 1- Distribuição das Respostas por Estados da Região Sul.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o gráfico 1 apresentado, a distribuição das respostas das empresas participantes por Estado da região sul do Brasil foi dividida em: Paraná 30,23%, Santa Catarina 18,6% e Rio Grande do Sul 51,16% do total de 86 retornos. Ou seja, mais da metade dos questionários eletrônicos respondidos referem-se a empresas cuja sede administrativa encontra-se no Rio Grande do Sul.

4.2 Quanto à Cultura Organizacional das Empresas Respondentes

As seis questões finais abordaram o Competing Value Model de Cameron e Quinn (1996) onde os principais pontos do modelo foram aprofundados. A etapa da pesquisa também salientou que o modelo foi adaptado com a finalidade de caracterização atual da cultura organizacional das empresas de acordo com as quatro principais dimensões.

As classificações em grupal ou clã, inovativa, racional ou mercado e hierárquica de cultura organizacional de acordo com o Competing Value Model foram avaliadas quanto as dimensões de características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas e equipe, união organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso de modo que os respondentes atribuíssem opções representativas do contexto das empresas as quais estavam inseridos. Dessa forma, ao final da inserção dos dados, a análise possibilitaria por meio da média entre as principais características abordadas, que a cultura organizacional preponderante fosse identificada como uma das quatro estabelecidas pelo modelo adaptado.

A Tabela 3 sintetiza os resultados encontrados sobre a classificatória do tipo de cultura organizacional de acordo com as 86 empresas respondentes do estudo.

Tipo	Frequência	%
Cultura Grupal ou Clã	29	33,72
Cultura Inovativa	13	15,12
Cultura Mercado ou Racional	18	20,93
Cultura Hierárquica	26	30,23
Total	86	100,00

Tabela 3 - Caracterização da Cultura Organizacional.
Fonte: Elaborada pelos autores.

Assim, entre as 86 empresas respondentes, 33,72% das mesmas obtiveram classificação como cultura grupal ou clã, 15,12% como cultura inovativa, 20,93 % como cultura de mercado ou racional e, por fim, 30,23% como cultura hierárquica.

5. Considerações Finais

A pesquisa foi estruturada em cinco grandes seções. Na parte introdutória, foram apresentados pontos como: a questão principal de pesquisa, o objetivo, justificativa e delimitação do estudo. A segunda etapa foi dedicada ao referencial teórico sobre os temas de cultura e comportamento organizacional e o modelo utilizado neste

estudo. Na terceira parte foram descritos todos os procedimentos metodológicos os quais compuseram e caracterizaram o estudo. A quarta etapa voltou-se às análises e interpretações dos resultados encontrados com a pesquisa para que, na presente quinta e última etapa as conclusões pudessem ser desenvolvidas.

Dessa forma, o foco inicial da etapa conclusiva da pesquisa volta-se à parte introdutória do estudo, no qual se traz o objetivo do estudo pré-estabelecido quanto a identificação e a caracterização da cultura organizacional de acordo com o *Competing Value Model* de Cameron e Quinn (1996), se : grupal, inovativa, racional e hierárquica de 300 empresas do sul do Brasil denominadas de “300 Mais” de acordo com o anuário Expressão edição 2007 com as informações tabuladas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Conforme todas as fases do presente trabalho, em busca do objetivo traçado verifica-se por meio deste estudo e suas principais análises desenvolvidas sobre os dados coletados junto às 86 empresas que efetivamente participaram do estudo, possibilitam concluir que os resultados alcançados apresentaram nas dimensões de cultura organizacional grupal ou clã, inovativa, de mercado ou racional e hierárquica as características das culturas organizacionais com as respectivas predominâncias na classificação de tais empresas pesquisadas que estão listadas na “300 mais” do sul do Brasil.

Ainda diante linhas gerais, dos fatores limitantes do estudo apresentados considera-se que os objetivos foram atingidos construindo-se assim uma base teórica e prática para utilização em futuros estudos que poderão ser objetos de exploração nos temas abordados, tendo em vista que durante as etapas de desenvolvimento do trabalho, recomendações de exploração sobre os temas abordados surgem devido à extensa oportunidade e campo de estudos necessários à compreensão contínua das práticas gerenciais em função dos temas culturais e comportamentais junto às organizações.

Referências

CAMERON, Kim.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture*. 1996.

Fundação Getúlio Vargas – FGV. “300 Mais do Sul”. *Anuário Revista Expressão*, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, out./dez. 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: CALDAS, Miguel P.; MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997

HENRY, Jean-François. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, v. 31 (1), January 2006, p. 77-103.

JOHANN, Silvio Luiz. *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.

MUSIELLO NETO, Francisco Eugênio. *O impacto da cultura organizacional nas práticas de gestão ambiental: um estudo no Pólo Costa das Piscinas, litoral sul-paraibano*. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. XXVIII EnANPAD, Curitiba, 2004.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.40 (1), 81-105, Jan/Fev 2006.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. *Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - um estudo interdisciplinar*. Tese de doutorado apresentado à FEA/USP, 1992.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2nd. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

TOMEI, Patrícia Amélia; BRAUNSTEIN, Marcelo Lomacinski. *Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana*. São Paulo: Makron Books, 1993.