

Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas

## Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas

### Development of a scale for assessing Organizational Culture for micro and small enterprises

Valderi de Castro Alcântara  
Universidade Federal de Viçosa  
[valderi.alcantara@ufv.br](mailto:valderi.alcantara@ufv.br)

Poliana Aparecida Gonçalves  
Universidade Federal de Viçosa  
[poliana.cp@hotmail.com](mailto:poliana.cp@hotmail.com)

Fernanda Machado Freitas  
Universidade Federal de Viçosa  
[fmfprojeto@hotmail.com](mailto:fmfprojeto@hotmail.com)

Ana Cristina Ferreira  
Universidade Federal de Viçosa  
[anacristina18@hotmail.com](mailto:anacristina18@hotmail.com)

#### Resumo

O presente artigo tem por objetivo a adaptação e validação de um instrumento de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas. O instrumento proposto apresentou Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach de 0,73. A Análise Fatorial (KMO = 0,77; Teste Esfericidade de Bartlett significativo ao nível de 1%; Rotação Varimax; Variância explicada: 61,27%) revelou a existência de 7 Fatores: Individualismo e competição (*Eigenvalue* = 2,78), Diferenciação entre sexos (*Eigenvalue* = 2,10), Estruturação das tarefas (*Eigenvalue* = 1,87), Planejamento (*Eigenvalue* = 1,75), Apreensão (*Eigenvalue* = 1,65), Trabalho em grupo (*Eigenvalue* = 1,49) e Centralização de poder (*Eigenvalue* = 1,24). A Cultura Organizacional das micro e pequenas empresas das três cidades analisadas possuem como características principais fortes traços de trabalho em grupo e estruturação das tarefas e traços fracos de individualismo, competição e diferenciação entre sexos. O estudo busca contribuir com as pesquisas sobre cultura organizacional, principalmente por focar micro e pequenas empresas. Sugere-se a validação do modelo de mensuração para as micro e pequenas empresas localizadas nos 31 municípios da região do Alto Paranaíba/MG.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Cultura; Avaliação; Análise Fatorial; Escala.

#### Abstract

This article aims at the adaptation and validation of an instrument for assessing organizational culture for micro and small enterprises. The proposed instrument showed Cronbach's  $\alpha$  coefficient of 0.73. The factor analysis (KMO = 0.77, Bartlett test of sphericity significant at 1%, Varimax rotation, variance explained: 61.27%) revealed seven factors: Individualism and competition (*Eigenvalue* = 2.78), Differentiation between the sexes (*Eigenvalue* = 2.10), structuring of tasks (*Eigenvalue* = 1.87), Planning (*Eigenvalue* = 1.75), Apprehension (*Eigenvalue* = 1.65), Teamwork (*Eigenvalue* = 1.49) and centralization of power (*Eigenvalue* = 1.24). The Organizational Culture

Valderi de Castro Alcântara, Poliana Aparecida Gonçalves, Fernanda Machado Freitas,  
Ana Cristina Ferreira

of micro and small enterprises of three cities examined have strong traits as main characteristics of group work and structuring of tasks and weak traits of individualism, competition and differentiation between sexes. The study seeks to contribute to research on organizational culture, especially by focusing on micro and small enterprises. It is suggested to validate the measurement model for micro and small businesses located in 31 municipalities of the Alto Paranaíba/MG.

**Keywords:** Organizational Culture; Culture; Assessment; Factor Analysis; Scale.

## 1. INTRODUÇÃO

O termo “cultura” surgiu nos discursos acadêmicos ingleses por volta de 1871, com Edward Burnett Tylor (SACKMANN, 1991). Segundo Tylor (1871), cultura é um todo complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e qualquer outra habilidade e capacidade que torne o homem membro de uma sociedade. A cultura é o modo de vida de qualquer sociedade (LINTON, 1945).

O termo “cultura organizacional”, por sua vez, teve uma de suas primeiras definições em Pettigrew (1979, p. 574) como sendo “um sistema de significados, público e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”. Dentre das mais diversas definições encontradas na literatura cabe destacar as de Robbins (1999, p. 374), Srour (1998, p. 174), Wagner e Hollenbeck (2003, p. 367), Leavitt (1986, p. 163), e as duas mais recorrentes na literatura, Hofstede (1991, p. 5) e Schein (1985, p. 23), mesmo que em perspectivas distintas.

Pettigrew (1979) foi um dos propagadores do constructo, denominado como “cultura corporativa” ou “cultura organizacional”. Barbosa (2003) acrescenta que a expressão “cultura organizacional” passou a ser parte do cotidiano dos administradores apenas a partir do fim da década de 1970 e início da década de 1980. Desde este período diversos autores discutem em trabalhos teóricos e empíricos os conceitos e constructos relacionados a Cultura Organizacional e a relevância de seu estudo e análise dentro das mais diversas organizações, sejam públicas, privadas ou do terceiro setor; a nível local ou global; de forma qualitativa, com estudos de caso ou adoção de métodos de análise por observação participativa ou quantitativa usando comumente de escalas métricas.

Os estudos de Hofstede (1984), em especial, apresentam uma metodologia útil para comparação entre culturas, uma vez que traz uma abordagem multidimensional ao assunto. É sabido que as dimensões culturais de Hofstede são extensamente utilizadas em pesquisas acadêmicas, todavia, autores como Carrieri (2002) e outros, discutem que o modelo de Hofstede ignora as diversidades culturais do país analisado. Em especial, a cultura brasileira que é uma das mais diversas e heterogêneas (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003).

No que tange a utilização de escalas métricas, destaca-se também as pesquisas de Ferreira *et al.* (2002), Oliveira e Gomide Jr. (2009), Dela Coleta e Dela Coleta (2007), Cooke e Lafferty (1989), Pinto (2005) e Alcântara *et al.* (2010).

Schneider e Barsoux (1997, p. 11) alerta que a cultura nos serve de lentes e assim “distorce a forma de vermos o mundo e de o mundo nos ver”. No mundo empresarial é fundamental conhecer a Cultura Organizacional das empresas, especialmente nos momentos de recrutamento, seleção, fusões, aquisições, transações econômicas, políticas internas e internacionalização. As

Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas

micro e pequenas empresas não fogem a regra, o conhecimento sobre a Cultura Organizacional é fundamental para a sobrevivência e crescimento das mesmas (MACHADO e CARVALHO, 2006; FRANÇA JR, 2004; SALES, 2011).

Dada a relevância do estudo da Cultura Organizacional, o presente artigo tem por objetivo a adaptação e validação de um instrumento de avaliação da Cultura Organizacional em micro e pequenas empresas. Os dados foram coletados junto a micro e pequenas empresas localizadas nas cidades de Carmo do Paranaíba (91), Rio Paranaíba (23 empresas) e São Gotardo (95), totalizando 209 empresas, o que denota a relevância do trabalho pelo fato de que nestas empresas a análise da Cultura Organizacional é uma prática pouco adotada, principalmente em decorrência da mentalidade de seus gestores e da escassez de recursos.

Neste trabalho a Análise Fatorial foi utilizada para investigar as correlações do conjunto de dados coletados e extrair um número menor de constructos não observados, denominado de dimensões.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cultura Organizacional: um conceito multifacetado

Barbosa (2003) classifica a Cultura Organizacional como um tema multidisciplinar, que se situa entre dois campos distintos do conhecimento, os quais são a Antropologia e a Administração, cabendo à primeira o conceito de cultura e à segunda, o conceito de organização. Segundo essa autora, a expressão “Cultura Organizacional” passou a ser parte do cotidiano dos administradores apenas a partir do fim da década de 1970 e início da década de 1980. Pinto (2005) destaca o notório crescimento ocorrido no número de livros que abordavam o tema no final da década de 1980. Barbosa (2003) afirma que hoje a Cultura Organizacional já é um tema consolidado, cada vez mais objeto de pesquisas acadêmicas e matérias na imprensa, sendo de interesse dos próprios executivos e administradores.

A conceituação de “cultura organizacional” não é um consenso entre os pesquisadores organizacionais. Segundo Martin (2002), duas características teóricas são comuns a muitas definições de cultura: o uso da palavra “compartilhada”, e a referência à cultura como algo único e distinto em um contexto particular. Martin (2002) discorda da existência de uma cultura compartilhada e única, embora presente na maioria das definições sobre o tema, apontando este como um dos principais pontos de discordância entre os autores da área. O componente “compartilhado” oferece apenas uma definição restrita de cultura, ao tentar induzir à interpretação de que todos compartilham um sistema comum de referência na organização. Diante disso, Martin (2002) propõe uma definição mais generalista de cultura, que inclui “uma variedade mais ampla de manifestações idealistas e materialistas, enfatizando a profundidade da interpretação, mas possibilitando o compartilhamento tanto de significados quanto de conflitos, e ambiguidade” (MARTIN, 2002, p. 61).

Com base nessas considerações sobre a definição e operacionalização de estudos de cultura, Martin (2002) propõe três perspectivas teóricas para o tema: integração, diferenciação e fragmentação. Na perspectiva da integração, o foco está nas manifestações culturais que tem interpretações mutuamente consistentes, acreditando-se na existência de consenso na organização. Já na diferenciação, as manifestações culturais têm interpretações inconsistentes, e o consenso

Valderi de Castro Alcântara, Poliana Aparecida Gonçalves, Fernanda Machado Freitas,  
Ana Cristina Ferreira

existe na organização, mas em níveis mais baixos de análise nas subculturas. Por sua vez, a fragmentação entende as relações entre manifestações culturais não como totalmente consistentes, nem totalmente inconsistentes.

A abordagem da integração aproxima-se da interpretação da cultura como variável (SMIRCICH, 1983). Ainda dominante nos estudos de Cultura Organizacional, essa perspectiva tem um cunho nitidamente positivista (CARRIERI, 2002).

Já na abordagem que considera a cultura como metáfora, as organizações são vistas como expressões de formas e manifestações humanas (SMIRCICH, 1983). Como aponta Carrieri (2002), cabe ao pesquisador que adota esta perspectiva, ler, interpretar e compreender a cultura, assim como a organização. Schein (1985), em seus estudos, busca nos aspectos simbólicos, bem como em sua rede de discursos, compreensão da Cultura Organizacional.

Schein (1985) propõe uma das mais clássicas definições, sendo esta citada pela maioria dos artigos, teses e dissertações acerca da temática. Nesta, Cultura Organizacional é:

um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e da integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 1985, p. 23).

Na perspectiva da cultura como variável destacam-se os estudos de Hofstede (1984) e Hofstede (1991). No presente trabalho, adota-se tal abordagem como opção metodológica, sem, no entanto, desconsiderar as demais.

Para Hofstede (1997, p. 210) a Cultura Organizacional é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. Para esse autor, a cultura nacional também é importante na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Hofstede (1984) chegou a tal constatação ao analisar diferentes culturas entre mais de 150 mil entrevistados de mais de 50 países. Nesse sentido, faz-se necessário entender o contexto cultural do país em que uma organização se insere para depois buscar compreensão de como a cultura pode interferir nas atividades e decisões que ali ocorrem (MOTTA e CALDAS, 1997).

As organizações diferem entre si por um processo de aculturação, por meio do qual os indivíduos adquirem a cultura de uma organização e a propagam ou modificam. Os fundadores detêm o papel mais relevante para a criação e propagação da Cultura Organizacional (SCHEIN, 1985). A transmissão de cultura pode acontecer quando um novo membro se junta ao grupo e então assimila a cultura desse grupo ou passa sua cultura para os membros, podendo ocorrer as duas situações ao mesmo tempo. Neste período, o indivíduo se submete a um processo de adaptação as novas crenças e valores intrínsecos a organização em que se insere. Após seu ingresso na organização, o recém-chegado terá de assimilar e aprender as regras que a empresa vive e aos poucos adquirir os comportamentos valorados. A partir daí, ele passa a ter contato com elementos implícitos da cultura da organização que só podem ser observados através da integração com o grupo.

Cabe citar aqui alguns trabalhos sobre a temática. Barney (1986) analisou de que modo a Cultura Organizacional propicia vantagens competitivas e, dessa forma, ressalta mais uma vez a

Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas

importância da empresa conhecer sua Cultura Organizacional. Fleury (2009) apresenta em seu trabalho uma concepção de cultura relacionada a renovação de competências dentro das organizações. Alcântara *et al.* (2010) compararam a Cultura Organizacional de empresas existentes em uma cidade pequena em relação as empresas de uma grande cidade, encontrando diferenças entre elas atribuídas ao porte da empresa. Hilal (2002) realizou estudo baseado nas pesquisas de Hofstede, no qual descreveu dimensões da Cultura Organizacional de uma empresa brasileira com atuação nacional e internacional, utilizando para tanto Análise Fatorial, Análise de Clusters e Discriminante para identificar as dimensões da Cultura Organizacional da empresa e agrupá-las por países. No seu estudo, concluiu-se que a Cultura Organizacional é fator importante no processo de internacionalização.

Mascarenhas (2002) desenvolveu uma contribuição da antropologia as discussões sobre Cultura Organizacional através de um estudo etnográfico. Inazawa (2009) relacionou a Cultura Organizacional com o sucesso da Gestão do Conhecimento. Dela Coleta e Dela Coleta (2007) estudaram dimensões da Cultura Organizacional em instituições de ensino superior. Lacerda (2011) averiguou as relações entre os modelos e a concepção de Cultura Organizacional em Hofstede e Trompenaars. Pires e Macêdo (2006) analisaram traços da Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil. Alves (2006) pesquisou o impacto da Cultura Organizacional no processo de inteligência competitiva. Por fim, cabe citar Fantinel e Cavedon (2010), que aplicaram o método etnográfico no estudo da Cultura Organizacional de um restaurante situado na cidade de Porto Alegre.

## 2.2 Instrumentos de mensuração e dimensões da Cultura Organizacional

A mensuração e análise da Cultura Organizacional é um tema recorrente em pesquisas acadêmicas. Diversos modelos foram desenvolvidos e validados ao longo dos anos. Ao longo deste trabalho vários modelos e instrumentos de mensuração serão citados, alguns em maior profundidade e outros de forma mais superficial. Não é pretensão abordar todos os modelos existentes.

Sethia e Von Glinow (1985) desenvolveram uma tipologia considerando o sistema de recompensas uma ferramenta essencial para a administração de recursos humanos. Deal e Kennedy (1982) relacionam a questão cultural da organização com seu ambiente externo. De forma geral, os modelos Sethia e Von Glinow (1985), Deal e Kennedy (1982), e ainda os de Handy (1976), Bass e Avolio (1993) foram contribuições importantes nos estudos sobre Cultura Organizacional.

Neste ponto será abordado de forma mais descritiva o trabalho de Hofstede<sup>1</sup> (1991) e suas dimensões da Cultura Organizacional utilizando a notação de Pinto (2005): Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC).

O Índice de Distância Hierárquica (IDH), refere-se ao fato dos participantes menos poderosos das organizações aceitarem a distribuição desigual do poder. O índice foca no grau de igualdade, ou desigualdade entre pessoas em uma sociedade. Uma maior distância hierárquica indica que as desigualdades de poder e riqueza tendem a ser grandes. Em tais sociedades, é mais provável que exista um sistema bem definido de posições sociais, com pouca mobilidade social.

---

<sup>1</sup> Power Distance Index (PDI); Individualism (IDV); Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance Index (UAI).

Valderi de Castro Alcântara, Poliana Aparecida Gonçalves, Fernanda Machado Freitas,  
Ana Cristina Ferreira

Uma distância hierárquica menor indica que a organização não enfatiza as diferenças de poder e riqueza entre seus membros (HOFSTEDE, 1984).

O Índice de Individualismo (INDI) trata do grau em que a organização reforça o individual ou o coletivo, a realização e as relações interpessoais. Uma posição de elevado individualismo indica que individualidade e direitos individuais são primordiais. Indivíduos tendem a formar um maior número de relações mais distantes. Já o baixo individualismo tipifica uma sociedade de natureza mais coletivista com fortes laços entre as pessoas. O termo individualismo não significa necessariamente um comportamento egoísta e egocêntrico, é sim um aspecto cultural (PINTO, 2005; HOFSTEDE, 1984).

A dimensão da Masculinidade (MASC) se refere ao grau com que a sociedade reforça, ou não, os valores tradicionais masculinos de realização, controle e poder. Um MASC elevado reflete a cultura do país no que diz respeito à diferenciação de gênero, segundo a qual os homens dominam uma porção significativa da sociedade e as mulheres são controladas pela dominação masculina. Um baixo índice de masculinidade indica que, no país em questão, existe um baixo nível de diferenciação entre gêneros. Nessas culturas, mulheres e homens são tratados de maneira igualitária em várias instâncias sociais. Os valores dominantes na sociedade masculina enfatizam tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e de coisas, não enfatizando particularmente as pessoas (MOTTA & CALDAS, 1997).

A quarta dimensão é o Índice de Controle da Incerteza (CINC). Em organizações onde se busca evitar a incerteza, há menor tolerância à ambiguidade. Dessa forma, o grupo orienta-se por regras que instituem leis, normas e controles a fim de reduzir o nível de incerteza. Organizações menos direcionadas para evitar a incerteza, ao contrário, têm mais tolerância à multiplicidade de opiniões e são menos orientadas para regras, aceitam mudanças mais prontamente e tomam decisões com maiores possibilidades de riscos (HOFSTEDE, 1984).

A quinta e última dimensão foi adicionada após um estudo internacional (23 países) realizado usando um questionário específico junto a empregados e gerentes de empresas chinesas. Hofstede descreveu esta dimensão como uma cultura orientada para o longo prazo (*Long-Term Orientation* - LTO). A Orientação para o Longo-Prazo refere-se ao grau com que a sociedade abrange, ou não, a devoção a valores tradicionais, orientados pelo pensamento de longo prazo. A Orientação a curto prazo preza pelo respeito a tradição e o cumprimento das obrigações sociais (MOTTA & CALDAS, 1997; ALCÂNTARA *et al.*, 2010).

Neste ponto destaca-se alguns trabalhos que buscam instrumentos de mensuração da Cultura Organizacional das empresas brasileiras. Ferreira *et al.* (2002) analisaram as características psicométricas de um instrumento brasileiro destinado a identificar os valores e práticas que configuram a Cultura Organizacional. A escala inicial era formada por 126 afirmativas em formato *Likert*. Para validação do instrumento utilizaram de Análises Fatoriais. A escala apresentou Coeficiente Alfa de Cronbach que variaram de 0,74 e 0,93. Ferreira *et al.* (2002, p. 277) afirmam que o instrumento poderá “auxiliar em situações nas quais a elaboração de um perfil a respeito da cultura organizacional possa oferecer subsídios ao planejamento estratégico de mudanças e à tomada de decisões”.

Oliveira e Gomide Jr. (2009) adaptaram e validaram um instrumento de mensuração proposto por Cooke e Lafferty (1989) *Organizational Culture Inventory* (Inventário de Cultura Organizacional), para o contexto brasileiro. Os autores amostraram 1.032 empregados de

Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas

empresas públicas e privadas. Utilizaram de Análise Fatorial exploratória. Os resultados indicaram três escalas distintas com cargas fatoriais que variaram de 0,30 a 0,72, com índices de confiabilidade de 0,75 a 0,91 e porcentagens de variâncias explicadas entre 25,29% e 37,50%.

Rousseau (1990) tem utilizado também o Inventário de Cultura Organizacional (OCI) em suas pesquisas. O inventário é constituído de doze escalas associadas a doze diferentes estilos culturais que se agrupam em três dimensões, sendo elas: cultura construtiva, cultura passivo-defensiva e cultura agressivo-defensiva. Os resultados alcançados pelo autor através da análise fatorial validaram o constructo.

No Brasil, contudo, os estudos sobre Cultura Organizacional ainda são esparsos, cabendo destacar os de Oliveira e Gomide Jr. (2009) e Ferreira *et al.* (2002) supracitados, e os de Freitas (1991), Tamayo (1998), Thiollent (1997), e ainda Tomei e Braustein (1994). Na categoria de instrumentos tipicamente brasileiros observa-se ainda os trabalhos de Gomide Jr. e Martins (1997) e de Tamayo e Gondim (1996).

### 2.3 Cultura e Cultura Organizacional brasileira

Através dos estudos de Hofstede, pode-se caracterizar a Cultura/Cultura Organizacional brasileira com as dimensões aqui já discutidas. O índice mais alto no Brasil é o CINC com escore de 76, o que o faz ocupar a posição 21<sup>o</sup>-22<sup>o</sup> em relação aos demais países. Hofstede (1984) concluiu que o Brasil é um país que possui uma forte resistência a mudanças como consequência do alto grau de Controle da Incerteza.

O Brasil tem um grau ligeiramente alto de individualismo (INDI=38) em comparação com a pontuação média dos países latinos que é 21 (HOFSTEDE, 1984). No entanto, Pinto (2005) acrescenta que o Brasil é considerado uma sociedade coletivista em comparação com culturas individualistas, como os Estados Unidos que possui um escore de 91 ocupando a primeira posição do *ranking*. No que concerne a Distância Hierárquica (IDH), o Brasil apresenta um índice de 69, relativamente alto, o que lhe concede a 14<sup>o</sup> posição em relação aos demais países. Hofstede (1984) sugere que um alto IDH implica acentuadas desigualdades sociais no país. Em relação ao MASC (49), os estudos revelaram que o Brasil ocupa a posição 27<sup>o</sup> e dessa forma, “está qualificado como sociedade equilibrada com relação aos valores masculinos e femininos estando o Japão em primeiro lugar com um MASC de 95 e em último lugar a Suécia, com índice 5 de masculinidade” (PINTO, 2005, p. 55).

Quanto a Orientação para o Longo-Prazo (LTO) o Brasil apresenta índice de 65, sendo este considerado elevado. Cabe destacar que países como Japão, Vietnã e Coreia do Sul apresentam maiores escores no que tange a Orientação para o Longo-Prazo, e outros como Alemanha, Inglaterra, EUA e Canadá apresentam menores escores para essa dimensão. A citação abaixo sintetiza as discussões.

O Brasil foi identificado como um país com cultura tendente ao estabelecimento de relações de dependência ou crítica radical em relação às instâncias de poder, isto é, com elevada distância de poder; com predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas (alta aversão à incerteza); e também com clara orientação do comportamento para o longo prazo. Além dessas dimensões, identificou-se também o padrão cultural brasileiro como mais coletivista do que individualista e identificou-se, ainda, leve predominância de características típicas da feminilidade (ALCAPADIPANI e CRUBELLATE, 2003, p. 68).

Valderi de Castro Alcântara, Poliana Aparecida Gonçalves, Fernanda Machado Freitas,  
Ana Cristina Ferreira

Alguns trabalhos brasileiros apresentam outras características do que seja a Cultura Organizacional “a moda brasileira” (TANURE, 2003). Para Barros e Prates (1997), no Brasil, os traços culturais que agem sobre o modo de gestão são: a concentração de poder; o personalismo; o paternalismo; e a postura de espectador. Outros traços da cultura brasileira identificados são: dificuldade para o cooperativismo e para a coesão social, ausência de culto ao trabalho, cultura ornamental e cordialidade (PIRES & MACÊDO, 2006).

Segundo Chu e Wood Jr (2008), no Brasil, a maior parte dos estudos que objetivam compreender o impacto dos traços da cultura brasileira na gestão das organizações se apoia em trabalhos sobre a formação histórica, cultural, social e econômica do país. Tais estudos surgiram na década de 1990 e revelam a grande diversidade cultural que é o Brasil e a forma como essa diversidade cultural influencia as organizações no país. Os estudos mais conhecidos citados por CHU; WOOD JR (2008) SÃO: MOTTA; MALDAS (1997), FREITAS (1997), DAVEL; VASCONCELOS (1997), MATHEUS (1997), VERGARA, MOARES; PALMEIRA (1997), MOTTA, (1996) E MOTTA, ALCADIPANI; BRASLER (2001).

É importante retratar um dos traços mais lembrados da cultura brasileira que é o “jeitinho brasileiro” e segundo Chu e Wood Jr (2008) este representa um modo de agir em desrespeito as normas e regras vigentes usando de influências e de desculpas demagogas. Este jeitinho é um modo de driblar as regras a favor de interesses próprios, em detrimento do bem coletivo (DAMATTA, 1988). Sobre os aspectos da cultura brasileira, Hess e DaMatta (1995, p. 9) afirmam que “no Brasil ‘Você sabe com quem está falando?’ opera com um ritual de inversão que transforma uma situação igualitária e individualista em uma situação hierárquica e pessoal”. Barros e Prates (1997) afirmam que o estilo de gerenciar brasileiro apresenta traços como concentração de poder, postura de espectador, personalismo e procura por evitar conflito. Santos (1996) em suas análises cita a presença de fatores como paternalismo, protecionismo e “jeitinho”.

Em síntese, Chu e Wood Jr (2008) apresentam algumas das principais características da cultura brasileira:

desigualdade de poder e hierarquia — A desigualdade de poder enraizada na cultura brasileira e na cultura organizacional brasileira revela a força da hierarquia nas relações entre as pessoas e a grande importância dada ao status individual e à autoridade dos superiores (Motta, 1996; Barros e Prates, 1996; Freitas, 1997); flexibilidade — a flexibilidade que permeia os comportamentos nas organizações no país traduz-se na capacidade de adaptação e criatividade das pessoas (Barros e Prates, 1996); personalismo — expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade. Indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios. (Barros e Prates, 1996 ; Freitas, 1997; Motta, 1996); formalismo — se traduz nas organizações por meio de comportamentos que buscam por um lado a redução do risco, da ambigüidade e da incerteza e, por outro, aumento de previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos humanos (Barros e Prates, 1996; Motta e Alcadipani, 1999) (CHU e WOOD JR, 2008, p. 4).

Todavia, Hilal (2002) alerta que a cultura brasileira nem a Cultura Organizacional das empresas brasileiras é uniforme, ainda mais, em um país com dimensões continentais, é sabido a existência de “modos” de gerir diferenciados entre as regiões do país.

De maneira nenhuma procurou-se extinguir aqui as discussões sobre Cultura Organizacional, já que os trabalhos vão em diversas perspectivas que divergem e convergem. A determinação do Estado da arte do tema torna-se necessário para determinar com exatidão a



Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas

abrangência da temática, sugerindo, para tanto, a realização de uma Meta-análise (SÁNCHEZ MECA, 1999). Nesse sentido, indica-se os trabalhos de Coelho Jr e Borges-Andrade (2004) sobre percepção de Cultura Organizacional na produção científica brasileira, e Silva e Fadul (2010) sobre a produção científica relacionada à Cultura Organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007.

### 3. MÉTODO

#### 3.1 Tipo e natureza da pesquisa

A presente pesquisa é considerada de natureza quantitativa já que prioriza a utilização de técnicas estatísticas. Por buscar extrair dimensões da Cultura Organizacional pode ser considerada do tipo Exploratória (GIL, 2007).

#### 3.2 Escala de mensuração

O instrumento de coleta de dados primordial foi uma escala em formato *Likert* adaptada de diversos estudos sobre Cultura Organizacional: Dela Coleta e Dela Coleta (2007), Hofstede (1984), Martin (2002), Pinto (2005) e Ferreira *et al.* (2002). Em Alcântara *et al.* (2010) observa-se uma versão preliminar da escala onde os itens formavam as dimensões Índice de Distância Hierárquica, Índice de Individualismo, Índice de Masculinidade e Índice de Controle da Incerteza. Neste trabalho, além de ter ampliado a amostra para 209 empresas optou-se por extrair através da Análise Fatorial dimensões que foram de acordo com os itens de sua composição denominadas.

Para Marconi e Lakatos (2007) a escala *Likert* é amplamente utilizada e exige que os respondentes tomem uma posição em relação as afirmativas avaliadas. A escala *Likert* utilizada possuía 5 pontos (5-Concordo totalmente, 4-Concordo, 3-Em dúvida, 2-Discordo, 1-Discordo Totalmente), e foi respondida por um funcionário em cada empresa amostrada. A escala original apresentava 28 itens.

#### 3.3 Estatística Multivariada

##### 3.3.1 Análise Fatorial

A Análise Fatorial é uma técnica multivariada utilizada para obter um pequeno número de combinações lineares de um conjunto de variáveis, que retenham o máximo possível da informação contida nas variáveis originais (explica a variância dos dados originais). Em geral, para Manly (2008), é utilizado para a redução dos dados, facilitar a interpretação através da descoberta de relacionamentos não suspeitos previamente e ainda explorar dimensões inerentes aos dados originais. Mingoti (2005) destaca que estas variáveis devem ser correlacionadas.

Pode-se considerar que a Análise Fatorial possui duas abordagens centrais: a Exploratória e a Confirmatória. No presente trabalho foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória que representa uma série de processos utilizados para redução de dados e identificação de uma quantidade menor de variáveis que se destacam, bem como suas inter-relações sem conhecimento da estrutura fatorial existente. (HAIR *et al.*, 2005). Adicionalmente acrescenta-se que foi utilizado como método de extração o dos Componentes Principais (*Principal Components*) que não se confunde, apesar da denominação com a técnica Análise de Componentes Principais (PCA).

Valderi de Castro Alcântara, Poliana Aparecida Gonçalves, Fernanda Machado Freitas, Ana Cristina Ferreira

A presente formulação simplificada foi construída com base em Mingoti (2005), Manly (2008) e Bezerra (2009). Uma apresentação mais completa é vista em Ferreira (2011).

$$\begin{aligned} Z_1 &= l_{11}F_1 + l_{12}F_2 + \dots + l_{1m}F_m + \varepsilon_1 \\ Z_2 &= l_{21}F_1 + l_{22}F_2 + \dots + l_{2m}F_m + \varepsilon_2 \\ &\vdots \quad \vdots \quad \vdots \quad \vdots \quad \vdots \\ Z_p &= l_{p1}F_1 + l_{p2}F_2 + \dots + l_{pm}F_m + \varepsilon_p \end{aligned}$$

Onde:

$Z_i$  é a  $i$ -ésima variável;

$F_j$  é o  $j$ -ésimo fator comum;

$l_{ij}$  é o peso ou carregamento na  $i$ -ésima variável do  $j$ -ésimo fator;

$\varepsilon_i$  é o  $i$ -ésimo erro.

$i = 1, 2, \dots, p$  e  $j = 1, 2, \dots, m$

Os coeficientes (cargas fatoriais)  $l_{ij}$  representam o grau de relacionamento linear entre  $Z_i$  e  $F_j$ . Quando as variáveis são padronizadas  $l_{ij}$  será o coeficiente de correlação entre a  $i$ -ésima variável e o  $j$ -ésimo fator comum. Quanto maior for a carga fatorial, maior a sua associação com o fator (MINGOTI, 2005).

O modelo pode ser representado na forma matricial da seguinte forma:  $D(X - \mu) = LF + \varepsilon$

Onde:

$$(X - \mu)_{px1} = \begin{bmatrix} X_1 - \mu_1 \\ X_2 - \mu_2 \\ \vdots \\ X_p - \mu_p \end{bmatrix} \quad F_{mx1} = \begin{bmatrix} F_1 \\ F_2 \\ \vdots \\ F_p \end{bmatrix} \quad L_{pxm} = \begin{bmatrix} l_{11} & l_{12} & \dots & l_{1m} \\ l_{21} & l_{22} & \dots & l_{2m} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ l_{p1} & l_{p2} & \dots & l_{pm} \end{bmatrix} \quad \varepsilon_{px1} = \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_p \end{bmatrix}$$

$F_{mx1}$  é o vetor transposto dos fatores, ou seja, das variáveis não-observáveis (variáveis latentes).  $\varepsilon_{px1}$  é um vetor de erros aleatórios, que representa a parcela da variância total da variável não explicada pelos fatores comuns. Neste ponto, aborda-se algumas pressuposições necessárias ao modelo, a saber:

$$E[F] = 0$$

Os fatores devem ter média igual a zero.

$$Var[F] = I$$

Os fatores devem apresentar variância igual a 1 e serem não correlacionados entre si, ou seja, a matriz de variância e covariância dos fatores deve ser igual a uma matriz identidade;

$$E[\varepsilon] = 0$$

Os erros devem ter média zero e não devem ser correlacionados entre si.

$$Var[\varepsilon_{pxp}] = \psi_{pxp} = \begin{bmatrix} \psi_1 & 0 & \dots & 0 \\ 0 & \psi_2 & \dots & \vdots \\ \vdots & \dots & \ddots & \vdots \\ 0 & \dots & \dots & \psi_p \end{bmatrix}$$

Deve-se considerar também que os vetores  $\varepsilon_{px1}$  e  $F_{mx1}$  são independentes.

Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas

Na Análise Fatorial a  $Var(Z_i)$  (variância de  $Z_i$ ) é dividida em duas partes. A primeira corresponde à parte de  $Z_i$  explicada pelos fatores incluídos no modelo fatorial que é chamada de comunalidade ( $h_i^2$ ), uma vez que as variáveis  $Z_i$  possuem uma fonte de variação em comum. A segunda parte corresponde à variabilidade associada ao erro aleatório ( $\psi_i$ ). A comunalidade é a soma de todas as cargas fatoriais ao quadrado de determinada variável  $Z_i$  em relação a todos os fatores (RIBAS e VIEIRA, 2011).

$$Var(X_i) = h_i^2 + \psi_i$$

$$h_i^2 + \psi_i = 1$$

Quanto mais próximo de 1 for o valor da comunalidade, maior a parcela da variância de determinada variável estará sendo captada pelo conjunto dos fatores considerados. Uma definição adicional de comunalidade pode ser observada em Bezerra (2009), o qual discorre que as comunalidades são índices atribuídos às variáveis originais que expressam, em termos percentuais, o quanto da variabilidade de cada variável é explicada pelos fatores.

Um dos desafios da Análise Fatorial é determinar o número de fatores a serem extraídos e para isso pode-se recorrer basicamente a três métodos: Critério de Kaiser, Critério da porcentagem da variância explicada e *Scree test*.

O Critério de Kaiser é conhecido também como critério da raiz latente. Através deste, determina-se o número de fatores, existindo tantos enquanto o autovalor (*eigenvalue*) for maior ou igual a 1, ou conforme expressa Mingoti (2005), consiste na eliminação dos fatores que apresentem os respectivos autovalores inferiores a uma unidade. Pelo Critério da porcentagem da variância explicada o número de fatores é determinado de modo que explique uma porcentagem pré-definida da variabilidade global, sendo comum usar como corte 50% (HAIR *et al.*, 2005). E por fim, pelo Critério *Scree test*, seleciona-se o número de fatores que incrementam de forma significativa a variabilidade total.

Na maioria dos casos, para que as cargas fatoriais sejam significativas pode-se utilizar de rotação, seja ela oblíqua ou ortogonal. No trabalho em questão, foi utilizado como método de rotação ortogonal o *Varimax*. Segundo Mingoti (2005), a rotação dos eixos em torno da origem permite redistribuir a variância dos primeiros fatores para os demais e atingir um padrão fatorial mais fácil de interpretar. Ribas e Vieira (2011, p. 42) explicam que o “procedimento de rotação *varimax* distribui as cargas das variáveis por fatores de tal sorte que são eliminadas as cargas intermediárias, possibilitando perceber claramente, qual o fator onde a carga da variável é mais elevada”.

O passo final da Análise Fatorial é a estimação dos escores fatoriais. O escore para cada amostra é o resultado da multiplicação do valor das variáveis pelo coeficiente do escore fatorial correspondente. A expressão para estimação do  $j$ -ésimo fator ( $F_j$ ) é a seguinte, onde  $W_{ji}$  são os coeficientes dos escores fatoriais:

$$F_j = W_{j1}X_1 + W_{j2}X_2 + \dots + W_{jp}X_p$$

Valderi de Castro Alcântara, Poliana Aparecida Gonçalves, Fernanda Machado Freitas, Ana Cristina Ferreira

Na Análise Fatorial existem necessariamente dois procedimentos que devem ser realizados: um indica a adequação dos dados no modelo (KMO) e o outro testa se existem correlações significativas entre as variáveis (Teste de esfericidade de Barlett).

### 3.3.2 KMO

O Teste KMO (*Kaiser-Meyses-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) é utilizado para testar a adequação dos dados à Análise Fatorial. Este retorna um índice entre 0 e 1, de forma que valores de 0,90 – 1,00: Adequação excelente; 0,80 – 0,90: Adequação ótima; 0,70 – 0,80: Adequação boa; 0,60 – 0,70: Adequação regular; 0,50 – 0,60: Adequação baixa e abaixo de 0,50: Inadequado.

Para Mingoti (2005) o Teste KMO compara entre as variáveis originais padronizadas as magnitudes dos coeficientes de correlações simples com as dos coeficientes de correlações parciais. O valor do KMO pode ser estimado pela equação abaixo.

$$KMO = \frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p r_{ij}^2}{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p r_{ij}^2 + \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p a_{ij}^2}$$

Na equação,  $r_{ij}^2$  é o coeficiente de correlação simples e  $a_{ij}^2$  o de correlação parcial.

### 3.3.3 Teste de esfericidade de Bartlett

O teste de esfericidade de *Bartlett* testa a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz identidade, indicando assim que não há correlação entre as variáveis. Isso se faz necessário ao ponto que, segundo Bezerra (2009), é necessário que as variáveis sejam correlacionadas para a realização da Análise Fatorial. Segundo Mingoti (2005), o Teste de esfericidade de *Bartlett* é utilizado para testar a hipótese nula ( $H_0$ ) de que a matriz de correlações é uma matriz identidade ( $I_{p \times p}$ ). A estatística do Teste de esfericidade de *Bartlett* (T) pode ser fornecida pela equação:

$$T = -[n - \frac{1}{6}(2p + 11)] \times [\sum_{j=1}^p \ln(\hat{\lambda}_i)]$$

$\hat{\lambda}_i$  são os autovalores da matriz de correlação amostral com  $i = 1, 2, \dots, p$ .

### 3.4 Confiabilidade Interna

O Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach é uma estatística comumente usada como indicador da consistência interna, ele mede o grau de covariância de uma série de itens e varia de 0 a 1 e, quanto mais elevada a contagem, maior a confiabilidade da escala (BARBETTA, 2003). Valores superiores a 0,60 são considerados satisfatórios, mostrando que os dados são confiáveis e o instrumento tem boa qualidade para interpretação (CRONBACH, 1996). A estatística é calculada da seguinte forma:

Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Onde:

k corresponde ao número de itens/variáveis da escala;

$s_i^2$  corresponde a variância de cada item;

$s_t^2$  corresponde a variância total da escala.

Para Cronbach (1996), o cálculo do coeficiente mostra se a proporção da variabilidade nas respostas resulta de diferenças dos inquiridos ou de algum tipo de inconsistência do instrumento de medida.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Coeficiente Alfa de Cronbach

O Coeficiente Alfa de Cronbach encontrado, considerando as 28 variáveis originais, foi de 0,69 que apesar de aceitável é considerado um valor de confiabilidade baixa. Procedeu-se com a retirada da escala das variáveis V2 (Os funcionários possuem liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes), V4 (Os funcionários possuem liberdade para se comunicar diretamente com seus superiores) e V9 (O trabalho em grupo é sempre incentivado) para melhorar adequação do instrumento, observando as correlações item-total.

Após serem retiradas as três variáveis, o Coeficiente Alfa de Cronbach aumentou para 0,73 sendo considerado, portanto, uma “boa” confiabilidade (MINGOTI, 2005). Através da análise do *Cronbach's Alpha if Item Deleted* observou-se não haver necessidade de excluir nenhuma das variáveis, pois não haveria incremento no Alfa de Cronbach para a escala.

### 4.2 Análise Fatorial

Foram realizadas várias extrações no intuito de alcançar KMO, comunalidades e cargas fatoriais aceitáveis de modo que neste processo as variáveis abaixo listadas foram excluídas da versão final do instrumento de mensuração da Cultura Organizacional: V10 (O indivíduo é mais valorizado que o grupo), V7 (Os funcionários tem receio de expressar desacordos frente aos seus superiores), V17 (Os funcionários são obrigados a utilizar uniforme) e V18 (A maioria dos funcionários oculta seus problemas pessoais).

A versão final do instrumento de avaliação contém 21 variáveis e apresentou *Kaiser-Meyer-Olkin Measure* (KMO) de 0,77 que é considerado uma “boa adequação”. O Teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo ao nível de 1% de probabilidade ( $p < 0,01$ ) de forma que rejeita-se a hipótese de que a matriz de correlações é uma matriz identidade. Para a extração foi utilizado o método dos Componentes principais (*Principal components*). Pelo critério de Kaiser foram selecionados 7 fatores que explicam 61,27% da variância total.

A Tabela 1 apresenta as cargas fatoriais e as comunalidades após a rotação Varimax. Todas as cargas fatoriais consideradas foram superiores ou igual a 0,40 e as comunalidades superiores 0,50. Observa-se também na Tabela 1 os valores do Alfa de Cronbach. Constata-se que o fator 4

Valderi de Castro Alcântara, Poliana Aparecida Gonçalves, Fernanda Machado Freitas, Ana Cristina Ferreira

apresentou Alfa de Cronbach inaceitável, de forma que os itens que o compõe carecem de reformulação.

**Tabela 1: Cargas fatoriais, Comunalidades ( $h_i^2$ ) e Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )**

	Cargas Fatoriais							$h_i^2$	$\alpha$
	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>	F <sub>5</sub>	F <sub>6</sub>	F <sub>7</sub>		
V6	0,68							0,58	
V8	0,74							0,60	
V14	0,78							0,65	0,76
V15	0,66							0,58	
V5	0,40							0,62	
V16		0,61						0,55	
V19		0,60						0,45	0,65
V20		0,71						0,62	
V21		0,69						0,55	
V24			0,84					0,74	0,62
V25			0,76					0,62	
V26				0,42				0,61	
V27				0,83				0,73	0,23
V28				0,71				0,71	
V13					0,68			0,51	
V22					0,49			0,67	0,68
V23					0,40			0,58	
V11						0,63		0,58	0,56
V12						0,84		0,73	
V1							0,75	0,67	0,62
V3							0,51	0,51	

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 2 apresenta as variáveis que compõem cada um dos fatores (dimensões) denominados respectivamente de: “Individualismo e Competição” - *Eigenvalue* = 2,78; “Diferenciação entre sexos” - *Eigenvalue* = 2,10; “Estruturação das tarefas” - *Eigenvalue* = 1,87; “Planejamento” - *Eigenvalue* = 1,75; “Apreensão” - *Eigenvalue* = 1,65; “Trabalho em grupo” - *Eigenvalue* = 1,49 e “Centralização de poder” - *Eigenvalue* = 1,24. Observa-se também para cada variável a média e desvio-padrão (S).

**Tabela 2: Variáveis e Fatores da Cultura Organizacional**

Variáveis e Fatores		Média	S
<b>Individualismo e Competição</b>		<b>2,02</b>	
V5	As pessoas em posição de direção tentam aumentar seu poder em relação às demais.	2,18	1,33
V6	As posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas.	2,33	1,44
V8	Os funcionários usam de individualismo em suas relações profissionais.	1,80	1,09
V14	As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidas.	2,21	1,28
V15	A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua indelicadeza/grosseria.	1,56	0,99
<b>Diferenciação entre sexos</b>		<b>2,03</b>	
V16	Homens e mulheres são tratados claramente de forma diferente.	1,69	1,27
V19	É pior para um homem falhar em seu trabalho do que para uma mulher falhar no dela.	2,06	1,24

Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas

V20	As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para mulheres.	2,18	1,29
V21	Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.	2,20	1,40
<b>Estruturação das tarefas</b>		<b>3,99</b>	
V24	A forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhe, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.	3,78	1,33
V25	A maioria dos funcionários prefere que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens bem claras.	4,20	1,14
<b>Planejamento</b>		<b>3,49</b>	
V26	Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados.	3,74	1,18
V27	As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência.	3,03	1,54
V28	Existem normas para quase tudo.	3,69	1,36
<b>Apreensão</b>		<b>2,22</b>	
V13	Os interesses dos gerentes estão acima dos interesses coletivos dos demais funcionários.	2,55	1,48
V22	A maioria dos funcionários se sente tensos e nervosos.	2,10	1,12
V23	As pessoas se sentem ameaçadas de perder o emprego.	2,01	1,21
<b>Trabalho em grupo</b>		<b>4,00</b>	
V11	Na empresa predomina o trabalho em grupo.	4,10	1,26
V12	Os funcionários podem pedir ajuda a seus colegas de trabalho para realizar alguma tarefa.	3,90	1,09
<b>Centralização de poder</b>		<b>3,67</b>	
V1	A influência exercida por uma pessoa dentro da empresa é baseada primeiramente no cargo que ocupa.	3,45	1,30
V3	A decisão é tomada exclusivamente pelo chefe e repassada aos funcionários.	3,89	1,19

Fonte: Elaborado pelos autores

A dimensão “Individualismo e Competição” diz respeito a variáveis que mensuram se existem relações de competição dentro da empresa, seja entre funcionários de mesmo nível ou entre níveis diferentes. Nessa dimensão mensura-se também o nível de individualismo presente dentro da empresa, que diz respeito ao esforço individual e não coletivo dos membros da organização, quanto maior o individualismo, maior o número de relações mais distantes.

A dimensão “Diferenciação entre sexos” se relaciona a que Hofstede (1984) denomina de sociedades masculinas. A dimensão em questão mensura se existe tratamento diferenciado entre os membros que são de sexo diferente e se existe privilégios na ascensão a cargos mais elevados. A escala não distingue “sexo” e “gênero”, prevalecendo o aspecto biológico.

A “Estruturação das tarefas” avalia se na empresa a forma de executar as tarefas são detalhadas, de forma que exista procedimentos e, ainda, se os funcionários preferem que as tarefas sejam estruturadas. “Planejamento” é uma dimensão que diz respeito se na empresa as atividades são bem planejadas e até mesmo se as reuniões são planejadas com antecedência. Avalia ainda se na empresa existem normas para a maioria das atividades.

“Apreensão”, por sua vez, diz respeito ao fato se as pessoas se sentem ameaçadas de perder o emprego e, dessa forma, trabalham tensos ou nervosos. Apesar de o modelo fatorial colocar em mesmo fator a variável “os interesses dos gerentes estão acima dos interesses coletivos dos demais funcionários”, este necessita de melhor adequação em trabalhos futuros.

Valderi de Castro Alcântara, Poliana Aparecida Gonçalves, Fernanda Machado Freitas,  
Ana Cristina Ferreira

A dimensão “Trabalho em grupo” se liga diretamente com a ideia de sociedades coletivas. Essa dimensão avalia se na empresa o trabalho em grupo é predominante e, também, se os funcionários podem pedir ajuda a seus colegas de trabalho para realizar alguma tarefa demonstrando assim a existência de companheirismo. Por fim, a dimensão “Centralização de poder” se liga diretamente ao Índice de Distância Hierárquica (PINTO, 2005). A dimensão mensura se na empresa existe centralização das decisões e se as influências dentro da empresa se baseiam primordialmente no cargo ocupado.

Observou-se coeficientes de correlação de Pearson negativos entre as dimensões “Trabalho em grupo” e “Individualismo e Competição” ( $p < 0,05$ ), e entre “Trabalho em grupo” e “Apreensão” ( $p < 0,05$ ). Entre “Centralização de poder” e “Estruturação das tarefas”, “Apreensão” e “Diferenciação entre sexos”, “Apreensão” e “Individualismo e Competição”, “Diferenciação entre sexos” e “Individualismo e Competição” os coeficientes de correlação foram positivos e significativos ao nível de 1% de probabilidade ( $p < 0,01$ ).

Observa-se que as maiores médias foram alcançadas nas dimensões “Trabalho em grupo” e “Estruturação das tarefas”, ao passo que as menores médias aconteceram nas dimensões “Individualismo e Competição” e “Diferenciação entre sexos”.

No que se refere a dimensão que apresentou maior média, “Trabalho em grupo”, em parte, este resultado se deve ao fato de as empresas amostradas serem micro e pequenas empresas, onde os funcionários trabalham juntos e de forma complementar (destacando aqui as empresas familiares onde trabalham nelas pai, mãe e filhos e estas empresas representam cerca de 60% das empresas amostradas). Em relação a “Estruturação das tarefas”, que obteve elevado escore, destaca-se que não significa que exista regras formais definidas, nem processos onde se definem formalmente as tarefas; nas empresas amostradas, as regras e as tarefas são definidas de maneira informal. Quando um funcionário é contratado lhe é passado as suas funções e que em decorrência do tamanho da empresa e do setor de atuação o funcionário vai desenvolver a tarefa de forma mecânica todos os dias. Em síntese, “Trabalho em grupo” e “Estruturação das tarefas” são características predominantes da Cultura Organizacional das micro e pequenas empresas estudadas.

Em relação a dimensão que obteve menor média, “Individualismo e Competição”, destaca-se que em decorrência de fatores supracitados e que os funcionários possuem laços de família ou de amizade, na maioria dos casos não competem entre si e tão pouco se tratam de forma rude. Cabe destacar que 70% das empresas amostradas possuem menos de 5 funcionários o que reforça a discussão acima. No que tange a “Diferenciação entre sexos”, cabe ressaltar que em decorrência de serem empresas familiares, com pequeno número de funcionários e a progressão vertical não ocorre com frequência, não foi constatado a percepção de diferenciação entre sexos.

A dimensão “Centralização de poder” apresentou também um alto escore. Isso se deve ao fato que, sendo a maioria das empresas familiares, a decisão é tomada pelo chefe da família e seguida pelos demais, assim as decisões normalmente são centralizadas em uma única pessoa.

Foi considerado apenas quatro testes de comparação de médias. Em relação as 3 cidades onde se localizam as empresas, pela Análise de Variância (*One-Way* ANOVA) observou-se diferença significativa entre pelo menos um dos contrastes de média ao nível de 1% ( $p < 0,001$ ) nas dimensões “Planejamento” e “Individualismo e Competição”. Pelo Teste de Tukey constatou-se



Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas

que existe diferença significativa de médias apenas entre as cidades de São Gotardo e Rio Paranaíba para as duas dimensões “Planejamento” (maior média em Rio Paranaíba) e “Individualismo e Competição” (maior média São Gotardo), ao nível de 1% de probabilidade. Cabe destacar que a maioria das empresas amostradas no município de São Gotardo trabalham com sistema de comissão e acredita-se que, dessa forma, os funcionários tendem a competir para atender o maior número de clientes possível. Em Rio Paranaíba as empresas são menores e assim a noção de “Planejamento” é mais observada, mesmo este sendo passado de forma informal.

Pela *One-Way* ANOVA não houve diferença significativa nas dimensões da Cultura Organizacional das micro e pequenas empresas em relação ao setor de atuação, número de funcionários e tempo de existência da empresa ao nível de 1% de probabilidade.

Destaca-se, neste ponto, que em pesquisas futuras possam ser consideradas além do município, setor de atuação, tempo de existência, número de funcionários, outros fatores tais como: sexo do administrador geral/proprietário, perfil do funcionário respondente (sexo, idade, salário, cargo) e percepção do funcionário respondente acerca de tipo de liderança, confiança, respeito dentro da empresa e outras variáveis tal qual no trabalho de Pinto (2005). É relevante também avaliar se existe diferença significativa na Cultura Organizacional das empresas familiares das não-familiares, e ainda quais dimensões que as diferenciam, o que poderia ser realizado através do procedimento estatístico multivariado Análise Discriminante. O foco do presente trabalho foi extrair as dimensões da Cultura Organizacional em micro e pequenas empresas e analisá-las.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou desenvolver um instrumento de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas através da utilização de procedimentos estatísticos, destacando a Análise Fatorial. Tal instrumento procurou se diferenciar dos validados por Ferreira *et al.* (2002) e Oliveira e Gomide Jr. (2009), principalmente por se tratar de um número menor de itens que compõe a escala e ainda por ter como objeto de pesquisa apenas micro e pequenas empresas. A escala é formada por itens que fossem facilmente compreendidos pelos funcionários, os quais possuem, em sua maioria, apenas ensino médio ou fundamental, de forma que pudesse mensurar o que se dispõe a mensurar.

A escala apresentou Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach de 0,73 demonstrando assim, que a escala de algumas modificações no intuito de alcançar um  $\alpha$  de pelo menos 0,80. A Análise Fatorial com rotação Varimax (KMO = 0,77; Teste Esfericidade de Bartlett significativo ao nível de 1%; Variância explicada: 61,27%) revelou a existência de 7 Fatores/dimensões: “Individualismo e Competição” (*Eigenvalue* = 2,78), “Diferenciação entre sexos” (*Eigenvalue* = 2,10), “Estruturação das tarefas” (*Eigenvalue* = 1,87), “Planejamento” (*Eigenvalue* = 1,75), “Apreensão” (*Eigenvalue* = 1,65), “Trabalho em grupo” (*Eigenvalue* = 1,49) e “Centralização do poder” (*Eigenvalue* = 1,24).

Adicionalmente a validação da escala, observa-se que a Cultura Organizacional das micro e pequenas empresas das três cidades analisadas possuem como características principais fortes traços de trabalho em grupo e estruturação das tarefas (não sendo através de regras formais escritas e sim orais e cotidianas), e traços fracos de individualismo, competição e diferenciação entre sexos.

Valderi de Castro Alcântara, Poliana Aparecida Gonçalves, Fernanda Machado Freitas,  
Ana Cristina Ferreira

Como possível passo no desenvolvimento da escala, sugere-se a utilização de técnicas estatísticas como as Equações estruturais (para procurar validar a estrutura fatorial extraída), e no que tange as pesquisas qualitativas, a utilização de técnicas como Análise de discurso, Grupo Focal e Etnografia, já que contrapondo a abordagem de Hofstede (1984), Carrieri (2002) discute a necessidade de pesquisas qualitativas. Dentro da perspectiva integracionista da Cultura Organizacional, sugere-se pesquisar de forma qualitativa os componentes da cultura referenciados por Schein (1985), tais quais: artefatos, tecnologia, símbolos e valores. Até mesmo em termos de escalas que abordem os aspectos da cultura brasileira destacados por Chu e Wood Jr (2008), Barros e Prates (1997), Freitas (1997) e Motta (1996).

Cabe destacar que, como ressaltam Dela Coleta e Dela Coleta (2007), é necessário encontrar respostas para o papel das dimensões da Cultura Organizacional nas organizações e o que faz com que estas dimensões sejam diferenças significativas entre organizações, cidades e países, de forma que é necessário tanto que pesquisadores e empresários possam olhar para este constructo e que o considerem fator importante para o sucesso das empresas no mercado; dado o atual nível de concorrência, quanto maior conhecimento a empresa possui sobre sua Cultura Organizacional, mais possibilidade ela terá de ser mais competitiva. Hofstede (2012, p. 1) alerta “*culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster*”.

Por fim, alerta-se que o instrumento apresentado mede a percepção do funcionário e acaba sendo uma visão viesada ao ponto que a cultura molda o modo de ver do indivíduo. Dessa forma, em estudos sobre Cultura Organizacional cabe pesquisas mais aprofundadas, tendo em mente que “a cultura vem em camadas, como uma cebola. Para compreendê-la tem que descascá-la camada por camada” (TROMEPAARS e HAMPDEN-TURNER, 1998, p. 6).

No que tange a Cultura Organizacional, ficam alguns questionamentos: É possível decifrar de forma clara a Cultura Organizacional das empresas brasileira? Até que ponto a cultura organizacional sofre influência da cultura nacional? A cultura organizacional é um fator determinante do comportamento humano nas organizações? Estas e diversas discussões permanecem em aberto.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R. CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**. vol. 43, n. 2, pp. 64-77. 2003.
- ALCÂNTARA, V. C., *et al.* Mensuração da cultura organizacional: uma análise quantitativa-comparativa. **Revista de Ciência Administrativa**. 2010. v. 9, n. 2, edição de Nov./2010.
- ALVES, V. O. **O impacto da Cultura Organizacional no processo de Inteligência Competitiva**: um estudo de caso numa empresa do setor de energia. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2006.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2003.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética de desempenho nas organizações modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas

BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **The Academy of Management Review**, 11(3), 656 - 665. 1986.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. P. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1997.

BASS, B; AVOLIO, B. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, Spring. Vol.17 Issue 1, p.112-121, 1993.

BEZERRA, F. A. Análise Fatorial. *In*: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada**: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMILO, N. L. C; FREITAS, F. M. **Análise da cultura organizacional em uma empresa de calçados de Patos de Minas**. Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Viçosa, Campus Rio Paranaíba, 2011.

CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. 2002. **Revista de Administração da Ufla**, Lavras, v. 4, n. 1, jan/jun. 2002.

CHU, R. A.; WOOD JR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: 969-91, Set./Out. 2008.

COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. **Organizational Culture Inventory**. Plymouth, MI: Human Sinergistics, 1989.

CROMBACH, L. J. **Fundamentos da testagem psicológica**. Trad. Silveira Neto e Veronese, M. A. V. 5. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

DAMATTA, R. **Carnavais, Malandros e Heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1988.

DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão teórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. *In*: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coords.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture**: Reading. MA: Addison –Wesley, 1982.

DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. **Psico-USF**, v. 12, n. 2, p. 227-237, jul./dez. 2007.

FANTINEL, L. D.; CAVEDON, N. R. A cultura organizacional do restaurante Chalé da Praça XV em Porto Alegre: espaços e tempos sendo revelados. **Revista de Administração da Mackenzie**. vol.11, n.1, pp. 6-37. 2010.

FERREIRA, D. F. **Estatística multivariada**. 2. ed. Lavras: Ed. UFLA, 2011.

FERREIRA, M. C.; *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, vol. 2, 271-280, 2002.

FLEURY, M. T. L. Organizational Culture and the Renewal of Competences. **Brazilian Administration Review**v. 6, n. 1, art. 1, p. 1-14, Jan./Mar. 2009.

FRANÇA JR, F. C. Cultura Organizacional na Grande e na Pequena Empresa: Uma Análise Qualitativa e Comparativa. **Diálogos & Ciência**. Ano II, n. 4, jun. 2004.

FREITAS, A. B. Traços para uma análise organizacional. *In*: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coords.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

Valderi de Castro Alcântara, Poliana Aparecida Gonçalves, Fernanda Machado Freitas,  
Ana Cristina Ferreira

- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impacto. São Paulo: Makron, 1991.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMIDE JR., S.; MARTINS, M. C. F. Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 13(3), 311-316, 1997.
- HAIR, J. F. JR. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- HANDY, C. **Como Compreender as Organizações**. Ed. Zahar, 1976.
- HESS, D. J.; DAMATTA, R. A. **The Brazilian Puzzle**: culture on the Borderlands of the World. New York: Columbia University Press, 1995.
- HILAL, A. V. G. **Dimensões e clusters de cultura organizacional**: um caso brasileiro. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2002.
- HOFSTEDE, G. Cultural Dimensions. Disponível em: <http://geert-hofstede.com/countries.html>. Acesso em: 10 de jan. de 2012.
- \_\_\_\_\_. **Culturas e Organizações**: Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Culture and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Culture's consequences**: international differences in work related values. London: Sage Publications, 1984.
- INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspect. ciênc. inf.** vol.14, n.3, pp. 206-220. 2009.
- LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**. vol.45, n.5, p. 1285-1301. 2011.
- LEAVITT, H. J. **Corporate Pathfinders**. Illinois, Dow Jones-Irwin, 1986.
- LINTON, R.. **Cultura e Personalidade**. São Paulo: Mestre Jou, 1945.
- MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, C. D. Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro. **Gestão & Regionalidade**. Nº 65 - set-dez/2006.
- MANLY, B. J. F. **Métodos estatísticos multivariados**: uma introdução. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2008.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTIN, J. **Organizational culture**: mapping the terrain. Thousand Oaks : Sage, 2002.
- MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de administração de empresas**. vol.42, n.2, 2002.
- MATHEUS, T. B. Uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coords.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINGOTI, S. **Análise de dados através de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas

MOTTA, F. C. P. **Cultura e organizações no Brasil** (Relatório de pesquisa n. 15/1996). São Paulo: FGV-Eaesp, 1996.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Estrangeirismo como segregação nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, número especial Eneo, 2001.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JR, S. Inventário de Cultura Organizacional: Adaptação e Validação de um Instrumento de Diagnóstico para o Contexto Brasileiro. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 9, 2, jul-dez, 2009.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, 24(4), 570-581. 1979.

PINTO, M. M. R. A. **Cultura Organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. Dissertação de mestrado em Psicologia. Universidade de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro. 81-105, Jan.Fev. 2006.

RIBAS, J. R.; VIEIRA, P. R. C. **Análise multivariada com o uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna. 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_ **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: 8. ed. LTC, 1999.

ROUSSEAU, D. M. Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Org.), **Organizational climate and culture**. pp. 153- 192). San Francisco, 1990.

SACKMANN, S. A. **Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind**. London: Sage, 1991.

SALES, M. D. **Tipologia de cultura organizacional: Proposta de processo de taxionomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes**. Dissertação de mestrado em Administração. Campo Limpo Paulista-SP: FACCAMP, 2011.

SÁNCHEZ MECA, J. Meta análisis para la investigación científica. In: SARABIA SÁNCHEZ, F. J., **Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas**, Ediciones Pirámide, Madrid, p. 173-200. 1999.

SANTOS, J. **Paratodos Bahia: uma organização no jogo do bicho**. Organização e Sociedade, Jun. 1996.

SCHEIN, E. **Organization culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHNEIDER, S.C.; BARSOUX, J-L. **Managing Across Cultures**. [S.I.]: Prentice Hall, 1997.

SETHIA, N.; VON GLINOW, M. A., Arriving at four Cultures by Managing the Reward System. In: Kilmann et all. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Josse-Bass, 1985.

Valderi de Castro Alcântara, Poliana Aparecida Gonçalves, Fernanda Machado Freitas,  
Ana Cristina Ferreira

SILVA, L. P.; FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Rev. adm. contemp.** vol.14, n.4, pp. 651-669. 2010.

SMIRCICH, L. **Concepts of Culture and Organizational Analysis**. Administrative Science Quarterly: 1983.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, 33(3), 56-63, 1998.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, 31(2), 62-72, 1996.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** São Paulo: Atlas, 2003.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron, 1994.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business**. New York: McGraw Hill, 1998.

TYLOR, E. B. **Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom**. London: J. Murray. 1871.

VERGARA, S.; MORAES, C.; PALMEIRA, P. Cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da família imperatriz. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coords.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

Artigo recebido em 02/06/2012

Aprovado em 29/11/2012