

Universidade de São Paulo
Escola de Engenharia de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção

**Relações entre as Dimensões Culturais de
Hofstede, Configurações Organizacionais de
Mintzberg e Perfis de Pequeno Empresário de
Filion**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Eduardo de Rossi Almeida Lima
Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos
2018

Universidade de São Paulo
Escola de Engenharia de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção

**Relações entre as Dimensões Culturais de
Hofstede, Configurações Organizacionais de
Mintzberg e Perfis de Pequeno Empresário de
Filion**

Versão Original

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Engenharia
de São Carlos da Universidade de
São Paulo para a obtenção do título
de Engenheiro de Produção
Mecânico

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos
2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Eduardo de Rossi Almeida Lima
Título do TCC: <i>Relações entre as dimensões culturais de Hofstede, configurações organizacionais de Mintzberg e perfis de pequeno empresário de Filion</i>
Data de defesa: 23/11/2018

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Fernando César Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Prof. Doutor Walther Azzolini Júnior	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Pesquisador Caio Marcelo Lourenço	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: Professor Associado Fernando César Almada Santos

RESUMO

LIMA, Eduardo de Rossi Almeida. **Relações entre as Dimensões Culturais de Hofstede, Configurações Organizacionais de Mintzberg e Perfis de Pequeno Empresário de Filion.** 2018. 75 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

O intuito desse trabalho é estudar as relações entre as dimensões culturais de Hostede, configurações organizacionais Mintzberg e o perfil dos pequenos empresários de Filion. As dimensões culturais de Hofstede estudadas são baixa *versus* alta distância do poder, baixa *versus* alta aversão a incerteza, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo. As configurações organizacionais de Mintzberg foram estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e *adhocracia*. Os perfis do pequeno empresário, por sua vez, são de operador *versus* empreendedor. Foi elaborada uma revisão bibliográfica sobre os três temas, sendo realizada uma associação entre eles segundo a teoria. Realizou-se um estudo de caso para identificar o perfil do pequeno empresário além das dimensões culturais e configurações organizacionais vigentes em uma empresa. Finalmente realizou-se uma análise e confrontação entre aspectos teóricos e os resultados obtidos pela pesquisa confirmado uma possível veracidade nas relações estabelecidas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Dimensões Culturais de Hofstede; Configurações Organizacionais de Mintzberg, Perfis dos Pequenos Empresarios de Filion.

ABSTRACT

LIMA, Eduardo de Rossi Almeida. **Relations between Hofstede's cultural dimensions, Mintzberg's organizational configurations and Filion's small entrepreneurs profiles.** 2018. 75 p. Graduation Thesis - São Carlos School of Engineering, University of São Paulo, São Carlos, 2018.

The purpose of this work is to study the relationships between the Hostede's cultural dimensions, Mintzberg's organizational configurations and the profile of the small entrepreneurs' profiles studied by Filion. The cultural dimensions of Hofstede studied are power distance, uncertainty avoidance, individualism *versus* collectivism, masculinity *versus* femininity, and long-term orientation *versus* short-term orientation. Mintzberg's organizational configurations are entrepreneurial organization, bureaucracy organization, professional bureaucracy, divisional form, and adhocracy. The profiles of the small entrepreneur are operator *versus* entrepreneur. A literature review about these tree topics was elaborated, along with an association between them according to the theory. A case study was realized to identify the profile of the small entrepreneur's profile beyond the cultural dimensions and organizational configurations prevailing in a company. Finally, an analysis and comparison were made between theoretical aspects and the results obtained by the research confirming a possible veracity in the relations established.

Keywords: Organizational Culture; Hofstede's Cultural Dimensions; Mintzberg's organizational configurations, Filion's the small entrepreneurs' profiles.

Lista de Quadros

Quadro 1 – Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixa e Alta Distância do Poder.	14
Quadro 2 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com baixa aversão à incerteza e alta aversão à incerteza.	16
Quadro 3 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com individualismo e coletivismo.	18
Quadro 4 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com feminilidade e masculinidade.	20
Quadro 5 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com orientação a curto prazo e orientação a longo prazo.	21
Quadro 6- Definições dos diferentes tipos de mecanismos de coordenação utilizados por Mintzberg.	22
Quadro 7- Definições das diferentes partes da organização utilizadas por Mintzberg.	23
Quadro 8- Resumo das configurações organizacionais de Mintzberg.	30
Quadro 9- Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.	32
Quadro 10- - Relações entre as dimensões culturais e os perfis de pequenos empresários.	35
Quadro 11- Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e as configurações organizacionais de Mintzberg.	39
Quadro 12- Relações entre as respostas do formulário e as pontuações adotadas.	41
Quadro 13- Exemplificação de questões opostas com escalas de valores opostas.	42
Quadro 14- Afirmações do questionário sobre as configurações organizacionais de Mintzberg e suas respectivas relações.	43
Quadro 15- Exemplificação de questões opostas (dimensão Distância do Poder) com escalas opostas.	45
Quadro 16- Questões relativas à distância do poder de Hostede.	46
Quadro 17- Questões relativas à aversão à incerteza de Hostede.	46
Quadro 18- Questões relativas a dimensão de individualismo vs. coletivismo.	47
Quadro 19- Questões relativas as dimensões de Masculinidade vs. Feminilidade.	48
Quadro 20- Questões relativas as orientações de curto vs. Longo prazo.	49
Quadro 21- Resultado das pontuações do questionário sobre o perfil do empresário.	53
Quadro 22- Resultado das pontuações do questionário sobre o as configurações organizacionais de Mintzberg.	55
Quadro 23- Pontuações do questionário sobre o a dimensão cultural relativa à distância do poder.	58
Quadro 24- Pontuações do questionário sobre o a dimensão cultural relativa à aversão à incerteza.	60
Quadro 25- Pontuações do questionário sobre o a dimensão cultural individualismo vs coletivismo.	61
Quadro 26- Pontuações do questionário sobre o a dimensão cultural relativa à masculinidade vs. feminilidade.	63

Quadro 27- Pontuações do questionário sobre o a dimensão cultural relativa à masculinidade vs. feminilidade.....	65
Quadro 28- Síntese da adequação das configurações organizacionais à empresa.....	67
Quadro 29- Combinação e relação entre os 3 estudos abordados no trabalho.	
.....	68

Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma típico para uma empresa manufatureira divisionalizada.....	28
Figura 2 - Organização horizontal.....	30
Figura 3 - Processo Gerencial dos Empreendedores.....	32
Figura 4 - Processo Gerencial dos Operadores.....	33
Figura 5 - Organogramal da Empresa Escolhida.....	52

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Participação dos pequenos negócios na economia do Estado de São Paulo.....	31
Gráfico 2 - Pontuação do questionário sobre configurações organizacionais de Mintzberg.....	57
Gráfico 3 - Pontuações do questionário sobre as Dimensões Culturais de Hofstede.....	65

Sumário

1-INTRODUÇÃO	10
1.1- CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2- OBJETIVOS.....	11
2- CULTURA, CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS E PERFIS DOS PEQUENOS EMPRESÁRIOS.....	12
2.1- CULTURA	12
2.2- DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE:	13
2.2.1- <i>Alta versus Distância do Poder</i>	13
2.2.2- <i>Alta versus Baixa Aversão à Incerteza</i>	15
2.2.3- <i>Individualismo versus Coletivismo</i>	17
2.2.4- <i>Masculinidade versus Feminilidade</i>	19
2.2.5- <i>Orientação a Curto Prazo versus Orientação a Longo Prazo</i>	20
2.3- CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG	22
2.3.1 - <i>Estrutura Simples</i>	24
2.3.2- <i>Burocracia Mecanizada</i>	25
2.3.3- <i>Burocracia Profissional</i>	26
2.3.4- <i>Forma Divisionalizada</i>	27
2.3.5- <i>Adhocracia</i>	29
2.3.6- SÍNTESE DAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS.....	30
2.4- PEQUENAS EMPRESAS	31
2.4.1- <i>Perfis dos Pequenos Empresários de Filion</i>	32
3- RELAÇÕES E ASSOCIAÇÕES ENTRE OS ESTUDOS	34
3.1- RELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE E OS PERFIS DE PEQUENOS EMPRESÁRIOS	34
3.2- RELAÇÕES ENTRE AS DIMENÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE E AS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG	35
3.2.1- <i>Dimensão Cultural e a Configuração de Estrutura Simples</i>	35
3.2.2- <i>Dimensão Cultural e a Configuração de Burocracia Mecanizada</i> ...	36
3.2.3- <i>Dimensão Cultural e a Configuração de Burocracia Profissional</i>	37
3.2.4- <i>Dimensão Cultural e a Configuração de Forma Divisionalizada</i>	37
3.2.5- <i>Dimensão Cultural e a Configuração de Adhocracia</i>	38
3.2.6- <i>Quadro de Relações</i>	39
4- MÉTODO DE PESQUISA.....	40
4.1.1- <i>Questionário do Perfil do Pequeno Empresário</i>	41
4.1.2- <i>Questionário sobre as Configurações Organizacionais de Mintzberg</i>	43
4.1.3- <i>Questionário sobre as Dimensões Culturais de Hofstede</i>	44
5- ESTUDO DE CASO	50
5.1- A EMPRESA	50
5.2- RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
5.2.1- <i>Resultados do Questionário sobre o Perfil do Empresário</i>	53
5.2.2- <i>Resultados do Questionário sobre as Configurações Organizacionais de Mintzberg</i>	55
5.2.3- <i>Resultados do Questionário sobre as Dimensões Culturais de Hofstede</i>	57

5.3- RELAÇÕES ENTRE OS ESTUDOS SOBRE O PERFIL DO PEQUENO EMPRESÁRIO DE FILION, CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG E DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE.	66
6- CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

1-Introdução

1.1- Contextualização

A importância de entender como os aspectos culturais influenciam o desempenho e o alcance de resultados e metas em organizações já é amplamente reconhecida por inúmeros estudos na literatura. De acordo com Santos (1998), o tipo de cultura assim como a força e intensidade da mesma pode revelar bastante sobre a performance de uma empresa. Hirota, Kubo e Miyajima (2017) acreditam que muitas vezes pode-se atribuir a cultura uma vantagem competitiva de uma determinada empresa.

É válido ressaltar que essas teorias organizacionais na maioria das vezes são baseadas em situações reais de grandes empresas. No entanto, nos últimos anos as pequenas empresas foram mostrando sua relevância revelando um considerável crescimento no cenário econômico mundial (TERENCE, 2002) mas suas relações com as diferentes culturas organizacionais ainda são pouco exploradas. É de grande importância de um estudo com enfoque diferenciado às pequenas empresas, já que estudos recentes demonstram que elas possuem uma relação e dimensão diferente das grandes organizações (LEONE, 1999).

Nesse âmbito pode-se destacar algumas individualidades muitas vezes vantajosas para a economia causadas pelo crescimento de participação de pequenas empresas no mercado. Além de gerar empregos, as pequenas empresas são mais suscetíveis a inovação e busca pela eficiência e flexibilidade, deixando mercados mais competitivos.

Filion (1999) identificou dois distintos estilos atribuídos a proprietários de pequenos negócios: o de empreendedor e o de operador. A partir desse estudo é possível determinar uma correspondência entre as dimensões culturais de Hofstede (2001) e os tipos de proprietários de Filion (1999). Ainda nesse contexto, pode-se adicionar à análise as configurações organizacionais de Mintzberg (1995), que enriquece ainda mais a discussão, ao estratificar o estudo sobre a cultura organizacional em diferentes modelos de empresa, que reagem de forma diferente às diversas dimensões culturais.

Esse trabalho de conclusão de curso justifica-se pela relevância e impactos que a cultura organizacional tem no cenário do empreendedorismo.

Sabendo das dificuldades crescentes e competitivas que as organizações têm enfrentado no cenário atual, acredita-se que esse trabalho pode auxiliar futuros empreendedores, sobretudo nas pequenas empresas. Como resultado deste trabalho espera-se traçar analogias entre estudos diversos sobre o tema que poderão ser utilizados em estudos futuros.

1.2- Objetivos

Este trabalho possui dois objetivos. O primeiro é de dar continuidade ao trabalho de Raquel Zullo (2017), que estudou e analisou as relações entre as dimensões culturais de Hofstede e as configurações organizacionais de Mintzberg (1995), criando uma interface entre os dois estudos. Para isso, foi preciso determinar como se relacionam as dimensões culturais de Hofstede (2001) e os perfis de pequenos empresários estudados por Filion (1999), já que este trabalho centra seu estudo no caso de uma pequena empresa com configurações organizacionais de *adhocracia* e estrutura simples, caso que não foi abordado no estudo de Zullo (2017). O segundo é verificar se as relações se mostram verdadeiras com um estudo de caso de uma organização nova e de pequeno porte que assim como no estudo de Zullo (2017) pertence a área marketing digital. Dessa maneira deseja-se verificar se a relação desenvolvida no trabalho de Zullo se mantém verdadeira em organizações que possuem diferentes configurações organizacionais e abrir possibilidades para pesquisas mais profundas sobre o assunto abordando esses três estudos – Hosfode (2001), Mintzberg (1995) e Filion (1999) – de uma forma integrada.

2- Cultura, Configurações Organizacionais e Perfis dos Pequenos Empresários

2.1- Cultura

Existem diversos estudos e maneiras diferentes de definir o que é cultura. Uma das definições que é bem aceita e conhecida é a seguinte: “A cultura consiste em modos padronizados de pensar, sentir e reagir, adquiridos e transmitidos principalmente por símbolos, constituindo as realizações distintivas de grupos humanos, incluindo suas formas de realização em artefatos; o núcleo essencial da cultura consiste em idéias tradicionais (isto é, historicamente derivadas e selecionadas) e especialmente seus valores anexados” (KLUCKHOHN¹, 1951, p. 86 apud HOFSTEDE, 2001, p. 9).

Na visão dos autores Kroeber e Parsons² (1958, p. 583 apud HOFSTEDE, 2001, p. 9), cultura é o "conteúdo e padrões de valores, idéias e outros sistemas simbólicos transmitidos e criados como fatores na formação do comportamento humano e dos artefatos produzidos pelo comportamento".

Hosftede (2001) por sua vez, definiu a cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro”.

A humanidade desde o princípio procura estabilidade, consciência e significado. A tentativa de padronizar esses fatores pode ser chamada de cultura. Essa padronização vem da necessidade de tornar nosso ambiente o mais ordenado possível, a desordem traz consigo a ansiedade e medo e por isso procuramos tanto um padrão para como as coisas devem ser e acontecer (SCHEIN, 2004).

Analizando a cultura organizacional, Santos (2000) enxerga a cultura como valores e crenças compartilhados pelos membros que formam a organização, trazendo controle onde comportamentos são incentivados ou repreendidos socialmente, direcionando as ações e maneiras de lidar com as situações do dia a dia na empresa.

¹ KLUCKHOHN, C. The study of culture. In: LERNER, D.; Lasswell, H. D. The policy sciences, p. 86- 101. Stanford, CA: Stanford University Press, 1951.

² KROEBER, A. L.; PARSONS, T. The concepts of culture and of social system. American Sociological Review, n. 23, p. 582-583, 1958.

2.2- Dimensões Culturais de Hosftede:

O estudo realizado no final da década de 1960 e início da década de 1970, elaborado pelo psicólogo Geert Hofstede, sobre a cultura nacional com a IBM em mais de 50 países é de grande utilização e reconhecimento mundial, considerado a abordagem mais usada para orientar comparações interculturais (KIRKMAN, LOWE e GIBSON, 2006).

Hofstede identificou cinco dimensões culturais que são presentes em algum nível em todas as sociedades, cada dimensão refere-se a um problema básico que todas as sociedades encaram, mas cada uma de uma maneira diferente (HOFSTEDE, 2001). Mesmo com o reconhecimento do autor de que existem alguns pontos criticáveis quanto a isso, essas dimensões culturais podem ser aplicadas a nível organizacional, como empresas e instituições.

As dimensões culturais são apresentadas abaixo:

2.2.1- Alta versus Distância do Poder

Poder, na definição de Mulder³ (1977, apud HOFSTEDE, 2001, p. 83), é o potencial de uma(s) pessoa(s) para determinar ou influenciar o comportamento de outra(s) pessoa(s) mais do que o contrário. Pode-se entender dimensão distância do poder como o grau de desigualdade de poder entre dois indivíduos que pertencem à mesma organização ou sociedade, ou seja, é a diferença entre o potencial que um chefe pode determinar o comportamento de um subordinado e o potencial que um subordinado pode fazer o mesmo com o chefe (HOFSTEDE, 2001).

A nível de sociedades e nações, aquelas que possuem grande distância do poder têm uma característica maior de aceitação de ordens hierárquicas, na qual todos detêm um lugar e não precisam de mais justificação. Já nas que apresentam baixa distância do poder, as pessoas se esforçam para igualar a

³ MULDER, M. The daily power game. Leiden, Netherlands: Martinus Nijhoff, 1977.

distribuição e procuram justificar quando necessitam de desigualdade de poder (HOFSTEDE, 2016).

A nível organizacional, é inevitável que exista uma desigualdade tanto das capacidades, autoridades e poder dentre os membros que as formam. Isso acontece porque sem esse desequilíbrio do poder os integrantes ficariam confusos, sem saber quais objetivos e direções seguir, ou seja, a distância do poder é fundamental para a administração e controle de uma instituição (COTTA⁴, 1976 apud HOFSTEDE, 2001).

Em empresas que possuem uma alta distância do poder, a hierarquia é bem definida e a decisão é centralizada nos níveis mais altos. Já nas que possuem baixa distância do poder, as decisões acontecem de forma mais democrática e a informação é distribuída para toda a organização.

A existência de uma relação hierárquica não determina a relação de poder entre diferentes níveis sociais de uma organização. Fatores como experiência, relacionamento, tarefa e impacto psicológico de um sobre o outro influenciam fortemente a maneira sobre como funciona a relação de poder entre chefes e subordinados (HOFSTEDE, 2001).

O Quadro 1 abaixo mostra as principais diferenças entre culturas que apresentam baixa e alta distância do poder na organização do trabalho:

Quadro 1 – Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixa e Alta Distância do Poder.

Baixa distância do Poder	Alta distância do Poder
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade	Estruturas de decisão centralizada; maior concentração de autoridade
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre níveis hierárquicos superiores e inferiores

Continua.

⁴ COTTA, A. An analysis of power processes in organizations. In: HOFSTEDE, G.; Kassem, M. S. European contributions to organization theory (p. 174-192). Assen, Netherlands: Van Gorcum, 1976.

Conclusão.

Quadro 1 – Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixa e Alta Distância do Poder.

Abertura com informação, também para os níveis hierárquicos não-superiores	Informação é limitada pela hierarquia
Chefe ideal é democraticamente solícito. Enxerga-se como prático organizado e é retribuído com apoio	Chefe ideal é um coerente autocrata ou “bom pai”. Enxerga-se como benevolente tomador de decisão
Trabalho manual possui o mesmo status que o trabalho de escritório	Trabalho administrativo é mais valorizado do que o Operacional
Pequena diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização	Grande diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização
Gerentes se apoiam em sua experiência pessoal e em seus subordinados	Gerentes se apoiam em regras formais
Pequena proporção de pessoal de supervisão	Grande proporção de pessoal de supervisão
Organizações horizontais	Organizações com muitos níveis hierárquicos
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser ditos o que fazer
Liderança que consulta e orienta funcionários leva à maior satisfação, desempenho e produtividade	Liderança autoritária e supervisão próxima levam à maior satisfação, desempenho e produtividade
Inovações precisam de “bons campeões”	Inovações precisam de apoio da hierarquia

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 107-108.

2.2.2- Alta versus Baixa Aversão à Incerteza

A incerteza sobre o futuro é um fato na vida humana e normalmente gera uma grande ansiedade nas sociedades que historicamente procuram lidar com

ela com ajuda da tecnologia, leis e religião (HOFSTEDE, 2001). A análise da aversão à incerteza procura medir o grau de desconforto que os indivíduos possuem ao lidar com essas situações imprevisíveis e desconhecidas.

Nas sociedades com baixa aversão à incerteza há preferência por líderes transformadores, as estruturas são mais informais e existe uma certa propensão de mudança. Já naquelas com alta aversão à incerteza existe um forte controle dos líderes para que não haja risco. Essas sociedades apoiam-se em formalidades e regras e não são tolerantes a ambiguidades.

No âmbito organizacional, a aversão à incerteza relaciona-se ao nível de controle que o corpo gerencial procura ter para que tudo aconteça de acordo com o planejado estrategicamente e operacionalmente (HOFSTEDE, 2001). Por esse motivo, as organizações com alta aversão à incerteza são menos propensas à inovação e mais conservadoras, com regras e medo da mudança. O contrário acontece nas instituições com baixa aversão à incerteza, onde o risco é visto como um fator a ser analisado e a mudança é vista como uma possibilidade.

O Quadro 2 abaixo mostra as principais diferenças entre culturas que apresentam baixa e alta aversão à incerteza na organização do trabalho:

Quadro 2 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com baixa aversão à incerteza e alta aversão à incerteza.

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Alta administração envolvida principalmente na estratégia	Alta administração envolvida principalmente nas operações
Destaque e preferência por líder transformador	Destaque e preferência pelo papel do controle hierárquico
Decisões individuais, administração autoritária e competição entre empregados são aceitáveis	Preferência ideológica por decisões em grupo, administração consulta empregados e competição entre empregados não são aceitáveis

Continua.

Conclusão.

Quadro 2 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com baixa aversão à incerteza e alta aversão à incerteza.

Tolerância com ambiguidade em estruturas e procedimentos	Concepções altamente formalizadas de gestão
Cultura orientada pelos relacionamentos	Cultura orientada pela tarefa
Preferência por tarefas com resultados incertos a serem atingidos, riscos calculados e exigência de problema a resolver	Preferência por tarefas com resultados certos a serem atingidos, nenhum risco e instruções a serem seguidas
Inovadores sentem-se dependentes das regras	Inovadores sentem-se restrinidos pelas regras
Fraca lealdade ao empregador; baixa média de duração de emprego	Forte lealdade ao empregador; alta média de duração de emprego
Superiores são otimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança	Superiores são pessimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança
Atitudes favoráveis em relação às pessoas mais jovens; menor disparidade entre gerações	Críticas em relação às pessoas mais jovens; maior disparidade entre gerações
Menor resistência à mudança	Maior resistência à mudança
Maiores ambições por promoções e posições gerenciais	Ambições menores por promoções e preferência por posições de especialistas

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 160, 169-170.

2.2.3- Individualismo versus Coletivismo

Essa dimensão corresponde a quanto os integrantes de uma sociedade procuram agir pensando e priorizando o grupo em comparação com os seus próprios interesses.

Em uma sociedade na qual o individualismo prevalece, percebe-se um nível de competitividade maior, onde os laços entre os indivíduos são mais

afouizados e espera-se que eles se preocupem com os próprios interesses e cuidem apenas de sua família. Já em uma sociedade coletivista, espera-se que os integrantes integrem grupos leais, fortes e coesos. Nesse sistema os indivíduos dão parte do todo e possuem uma visão mais comunitária e colaborativa.

No âmbito de uma instituição, coletivismo é sinal de que os membros rendem mais trabalhando em equipe, as decisões são formadas pelo grupo e as relações interpessoais são mais importantes que as tarefas a serem realizadas. Por outro lado, o individualismo na organização traz uma busca por reconhecimento e sucesso individual, as decisões são tomadas pela alta gerência, os integrantes estão acostumados a trabalhar sozinhos e quando há trabalho em equipe percebe-se uma atmosfera mais competitiva (HOFSTEDE, 2001).

O Quadro 3 mostra as principais diferenças entre culturas que apresentam individualismo e coletivismo na organização do trabalho.

Quadro 1 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com individualismo e coletivismo.

Coletivismo	Individualismo
Gestão é gestão de grupos	Gestão é gestão de indivíduos
Sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informação, ao comprometimento declarado dos indivíduos e às alianças políticas	Sucesso organizacional é atribuído à retenção da informação, sem o compromisso declarado e evitando alianças
Funcionários têm melhor desempenho em grupos	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos
Crença nas decisões coletivas	Crença nas decisões individuais
Em negócios, relacionamentos interpessoais prevalecem sobre a tarefa e a empresa	Em negócios, a tarefa e a empresa prevalecem sobre relacionamentos interpessoais
Mais importância é dada ao treinamento e uso de habilidades no trabalho	Mais importância é dada à liberdade e desafio no trabalho

Continua.
Conclusão.

Quadro 2 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com individualismo e coletivismo.

Decisões de contratação e promoção levam a capacidade de trabalhar em grupo em consideração	Decisões de contratação e promoção são baseadas somente em habilidades e regras
Treinamento é mais efetivo quando focado no grupo	Treinamento é mais efetivo quando focado nos indivíduos
Desempenho insatisfatório justifica mudança para outras tarefas.	Desempenho insatisfatório é razão para demissão
Incentivos são dados aos grupos	Incentivos são dados aos indivíduos

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 244-245.

2.2.4- Masculinidade versus Feminilidade

Essa dimensão cultural analisa como as sociedades se comportam em relação ao nível de valorização da agressividade e do sucesso contra a valorização dos relacionamentos e compaixão.

Em sociedades dominadas por valores masculinos a competitividade é presente e a recompensa material é valorizada e vista como sucesso. Culturas com características masculinas tendem a ter valores que diferem muito mais entre si que os valores das que possuem maior feminilidade. Nessas, prevalece a preferencia por cooperação, modéstia, compaixão e qualidade de vida (HOFSTEDE, 2001).

Já na organização, pesquisas sobre a importância dos objetivos no trabalho mostram que, na grande maioria dos casos, as mulheres valorizam os propósitos sociais, enquanto os homens atribuem mais importância aos objetivos individualistas como carreira, remuneração e prestígio (HOFSTEDE, 2001).

Além disso, em organizações mais femininas, os gerentes tratam os funcionários com sentimento, agem por intuição e os conflitos são solucionados com acordos e negociações. Nas mais masculinas a gerencia age com assertividade, agressividade e justiça e os conflitos são resolvidos de uma maneira competitiva.

O Quadro 4 mostra as principais diferenças entre culturas que apresentam feminilidade e masculinidade na organização do trabalho:

Quadro 3 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com feminilidade e masculinidade.

Feminilidade	Masculinidade
Pequena diferença entre gêneros na cultura	Grande diferença entre gêneros na cultura
Maior participação das mulheres no trabalho profissional e técnico	Menor participação das mulheres no trabalho profissional e técnico
Menor diferença de salários entre gêneros	Maior diferença de salários entre gêneros
Gerentes menos preparados para se desligar de suas famílias por razões de carreira	Gerentes mais preparados para se desligar de suas famílias por razões de carreira
Espera-se que os gerentes usem intuição, tratem as pessoas com sentimento e procurem consenso	Espera-se que os gerentes sejam decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e justos
Gerentes são funcionários como os outros	Gerentes são heróis da cultura
Humanização do trabalho por meio da criação de grupos	Humanização do trabalho por meio da colocação de desafio de tarefas
Significado do trabalho para trabalhadores: relações e condições de trabalho	Significado do trabalho para trabalhadores: segurança, remuneração e trabalho interessante
Resolução de conflitos por meio da resolução de problemas, acordos e negociação	Resolução de conflitos por meio de sua negação ou lutando até que o “homem mais forte” vença
Menor tensão no trabalho	Maior tensão no trabalho

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 318.

2.2.5- Orientação a Curto Prazo versus Orientação a Longo Prazo

Essa dimensão é independente das dimensões anteriores e corresponde o quanto uma sociedade está preocupada com o seu futuro e se planeja para ou vivem mais o presente e o passado.

Sociedades com uma orientação de curto prazo possuem virtudes relacionadas ao passado, aonde as tradições são fortes e veem a mudança social com suspeita. Já aquelas com uma visão de longo prazo visam

recompensas futuras e têm maior facilidade de adaptação a mudança. Elas possuem virtudes pragmáticas como por exemplo encorajar a economia e investir esforços e recursos em educação como uma forma de se preparar para o porvir.

No contexto empresarial, esta dimensão está relacionada com normativo (a curto prazo) *versus* pragmático (a longo prazo) (HOFSTEDE, 2016). A dimensão de longo prazo é representada por empresas que possuem um planejamento estratégico que analisa os cenários e medidas para um futuro mais distante, enquanto as de curto prazo são representadas por companhias que se preocupam com o hoje sem pensar muito nas consequências das ações que estão sendo tomadas agora (HOFSTEDE, 2001).

Quadro 4 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com orientação a curto prazo e orientação a longo prazo.

Orientação de Curto Prazo	Orientação de Longo Prazo
Resultados rápidos são esperados	Persistência e perseverança
Status não é uma questão importante no relacionamento profissional	Relacionamentos são priorizados pelo status e pela importância observada
Vergonha não é um sentimento comum	Vergonha é um sentimento comum
Respeito por tradições	Adaptação de tradições a novas circunstâncias
Tempo de lazer é importante	Tempo de lazer não é tão importante
Eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou ocorrem no presente	Eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou ocorrerão no futuro
Conviver com as leis é um problema	Conviver com as leis não é nenhum problema
Nos negócios, o mais importante são os resultados de curto prazo da linha operacional	Nos negócios, o mais importante é a construção de relacionamentos e posição de mercado
Pensamento analítico	Pensamento sintético
Pensamento probabilístico	Ou total ou nenhuma confiança

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 360, 366.

2.3- Configurações Organizacionais de Mintzberg

Mintzberg (1995) realizou um estudo que se tornou referência em configurações organizacionais. Primeiramente ele identificou cinco mecanismos de coordenação e cinco partes da organização. Baseando-se nesses dados, Mintzberg identificou cinco tipos de configurações organizacionais. Em cada tipo de configuração um mecanismo e uma parte da organização são predominantes, ou seja, são a parte chave da mesma.

Uma definição de mecanismos de coordenação pode ser descrita como “as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam suas tarefas, a cola que mantém as organizações unidas” (MINTZBERG, 1995).

Os cinco mecanismos de coordenação utilizados por Mintzberg são descritos na tabela abaixo:

Quadro 6- Definições dos diferentes tipos de mecanismos de coordenação utilizados por Mintzberg.

Mecanismo de Coordenação	Definição
Ajustamento Mútuo	A coordenação do trabalho acontece através da comunicação informal (MINTZBERG, 1995).
Supervisão Direta	A coordenação do trabalho acontece ao dar a uma ou mais pessoas a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções e monitorando suas ações (MINTZBERG, 1995).
Padronização dos Processos	A coordenação acontece quando as execuções do trabalho são especificadas e programadas (MINTZBERG, 1995).
Padronização das Habilidades	A coordenação acontece quando um treinamento padronizado é necessário para executar o trabalho (MINTZBERG, 1995).
Padronização dos Resultados	A coordenação acontece quando resultados do trabalho (por exemplo, dimensões de um produto) são especificados (MINTZBERG, 1995).

Fonte: Próprio Autor.

A medida que o trabalho organizacional se torna mais complexo, os mecanismos que facilitam a coordenação vão mudando do ajustamento mútuo para supervisão direta até chegar na padronização. É válido ressaltar que nos mecanismos que envolvem a padronização, a coordenação é obtida antes de o trabalho ser realizado (MINTZBERG, 1995).

As cinco partes da organização utilizadas por Mintzberg para definir as configurações organizacionais são descritas a seguir:

Quadro 7- Definições das diferentes partes da organização utilizadas por Mintzberg.

Partes da Organização	Definição
Núcleo Operacional	Composta pelos operadores, é a base da organização, que executam o trabalho diretamente relacionado com produção de bens ou prestação de serviços (MINTZBERG, 1995).
Cúpula estratégica	Composta por pessoas em cargos com grande responsabilidade pela organização, como o administrador executivo, outros administradores de alta hierarquia e aqueles que dão suporte direto para os administradores. É responsável por garantir que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e satisfazer as exigências de quem controla ou exerce poder sobre a organização (MINTZBERG, 1995).
Linha intermediária	Composta desde gerentes do nível mais alto até os supervisores de primeira linha que compõe a hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica (MINTZBERG, 1995).
Tecnoestrutura	Composta por analistas que não fazem parte do fluxo de trabalho operacional, mas têm a função de planejá-los, alterá-los e padronizá-los e de treinar os funcionários que o executam (MINTZBERG, 1995).

Continua.

Conclusão.

Quadro 7- Definições das diferentes partes da organização utilizadas por Mintzberg.

Assessoria de Apoio	Composta por unidades de assessoria que prestam serviços indiretos para a organização, ou seja, que não pertencem ao fluxo de trabalho operacional, como departamento jurídico e de relações públicas (MINTZBERG, 1995).
---------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Próprio Autor.

Assim como acontece com os mecanismos de coordenação, na proporção em que o trabalho organizacional fica mais complexo vê-se a necessidade de integrar novas partes à organização. Naquelas mais simples os operadores são “auto-suficientes”, coordenando-se pelo ajustamento mútuo. Nesses casos as organizações não necessitam muito mais do que o núcleo operacional. Quando a organização cresce e fica mais complexa é inevitável que exista uma divisão de trabalho entre os operadores, sendo conveniente um administrador de tempo integral na cúpula estratégica. Caso a organização se torne mais elaborada, mais cargos de chefia são necessários, incluindo chefes de chefes. É criada então uma linha intermediária. Se o processo de crescimento continuar, é comum que as organizações busquem cada vez mais a padronização. Para isso, é criada a tecnoestrutura com o objetivo e responsabilidade de padronizar os processos e coloca-los em prática. Por último, a organização com grande complexidade necessita adicionar unidades de assessoria para promover serviços internos. Essas unidades constituem a assessoria de apoio (MINTZBERG, 1995).

É importante ressaltar que uma organização apresenta uma configuração predominante, mas pode possuir características de outras ou até mesmo transitar entre uma ou outra configuração (MINTZBERG, 1995).

A seguir, são apresentadas as configurações de Mintzberg que serão usadas neste trabalho:

2.3.1 - Estrutura Simples

A estrutura simples, como o próprio nome já diz, é pouco elaborada e quase nada complexa. Normalmente é adotada por organizações novas que não

tiveram tempo de planejar sua estrutura administrativa e por isso se apoiam na liderança para que o trabalho seja realizado. Ela possui cúpula estratégica pequena e assessoria de apoio e tecnoestrutura pequena ou inexistente. Formalização de tarefas e processos, divisão de trabalho e planejamento são básicos (MINTZBERG, 1995).

A supervisão direta é o mecanismo de coordenação predominante. O controle sobre o núcleo operacional da empresa é centralizado no principal executivo da empresa o que pode gerar algumas consequências. A centralização permite resposta rápida a mudanças fazendo com que a tomada de decisão seja flexível, fazendo com que a cúpula estratégica seja a parte da organização de maior relevância. Além disso o processo estratégico geralmente é intuitivo, baseado na visão do principal executivo.

A flexibilização não se resume apenas a tomada de decisão. O fluxo de trabalho também costuma ser flexível, onde o núcleo operacional não precisa de muita especialização e pode transitar entre atividades (MINTZBERG, 1995).

2.3.2- Burocracia Mecanizada

A burocracia mecanizada possui uma grande padronização do fluxo de trabalho do núcleo operacional, com atividades simples, divididas e repetitivas, o que caracteriza uma especialização necessária. Pode-se dizer então que o mecanismo predominante na burocracia mecanizada é a padronização dos processos de trabalho (MINTZBERG, 1995).

Para que ocorra essa padronização de uma forma eficiente, a tecnoestrutura é a parte chave da organização nesta configuração, já que ela é formada pelos analistas que elaboram a padronização no geral. Essa padronização, formalização e divisão do trabalho não estão restrinvidas apenas ao núcleo operacional, esse padrão, assim como regulamentos e normas são aplicados em todos os níveis da organização (MINTZBERG, 1995).

A estrutura administrativa é extremamente elaborada. A cúpula estratégica tem o objetivo de melhorar o desempenho e eficiência da organização, além de supervisionar a linha intermediária. Esta, por sua vez, é dividida em unidades funcionais e focam e resolver conflitos do núcleo

operacional e realizar a interligação entre a tecnoestrutura e os operadores (MINTZBERG, 1995).

O processo da elaboração estratégica nesta configuração possui uma abordagem top-down, ou seja, é preparada pela cúpula estratégica com forte ênfase no planejamento de ações e depois passada para os níveis inferiores (MINTZBERG, 1993).

Conclui-se que a burocracia mecanizada apresenta, em todos os níveis, uma fixação por controle. Isso acontece pela aversão a incerteza e ao conflito. Por isso essa configuração é majoritariamente encontrada em ambientes estáveis e simples. As organizações que se encaixam nessa estrutura costumam ser maduras e com tamanho e complexidade grandes o suficiente para ter um trabalho operacional padronizado e rotineiro.

2.3.3- Burocracia Profissional

A burocracia profissional, assim como a burocracia mecanizada, utiliza-se prioritariamente da padronização para a coordenação da organização. No entanto, essas duas configurações distinguem-se quanto ao tipo de padronização. Enquanto na burocracia mecanizada o mecanismo de coordenação predominante é a padronização dos processos de trabalho, na burocracia profissional é a padronização de habilidades, ou seja, a organização contrata profissionais altamente treinados e por isso oferece a eles um certo controle e liberdade sobre seu trabalho, podendo atuar com independentemente de seus colegas, e mais perto de seus clientes (MINTZBERG, 1995).

Os padrões da burocracia profissional são criados normalmente fora da sua estrutura organizacional, em associações autogovernadas, estabelecendo padrões universais que são ensinados nas instituições de ensino como escolas e universidades. Consequentemente pode-se destacar uma outra diferença entre essa configuração organizacional e a burocracia mecanizada. Como na burocracia profissional os empregados com habilidades trazem os padrões para a organização no momento em que são inseridos na mesma, o tempo de inicialização dos padrões na mesma é pequeno. Já na burocracia mecanizada, o tempo de inicialização é mais longo visto que os padrões necessitam ser desenvolvidos e aplicados dentro da empresa.

Após serem treinados por alguns anos em instituições de ensino fora da empresa, os profissionais passam por um segundo treinamento interno, onde o conhecimento é aplicado e as habilidades aperfeiçoadas sob a supervisão de membros internos, com o objetivo de internalizar os padrões que coordenam o trabalho. Depois, a organização avalia se os candidatos estão aptos a realizarem as atividades.

É importante ressaltar que nessa configuração outros mecanismos de coordenação não se encaixariam. O fluxo de trabalho é complexo e a medição de resultados é normalmente difícil, fazendo com que sua padronização seja também complexa.

O grande treinamento dos funcionários, pouca formalização do comportamento e sistemas de controle mostram que a parte chave das organizações que se utilizam da burocracia profissional é o núcleo operacional. Isso também revela que essa configuração é altamente descentralizada tanto horizontalmente quanto verticalmente (MINTZBERG, 1995). Outra parte de relevância na configuração é a assessoria de apoio, com o objetivo de servir o núcleo operacional dando o suporte necessário. Já a tecnoestrutura e a linha intermediária não são muito elaboradas visto a pouca utilidade da padronização do trabalho.

2.3.4- Forma Divisionalizada

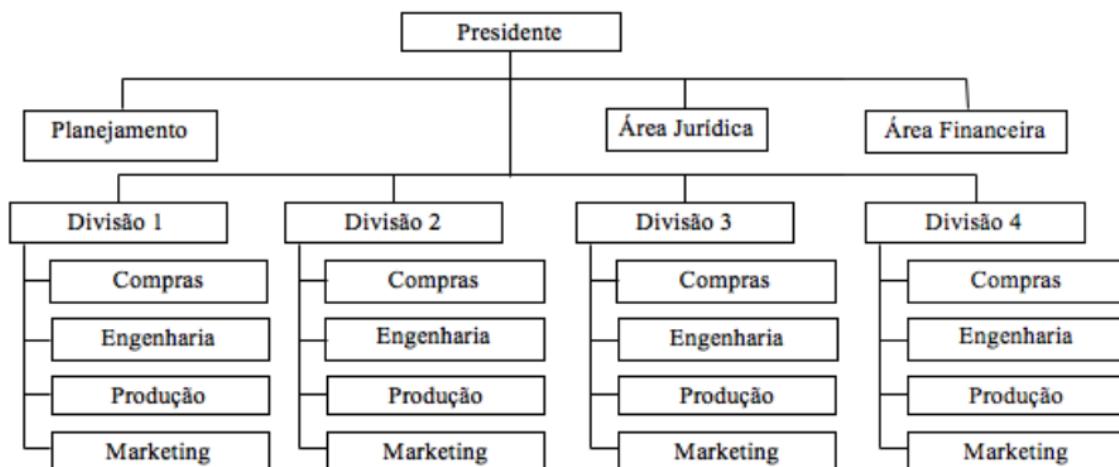
A forma divisionalizada se assemelha à burocracia profissional quanto à existência de entidades quase autônomas, porém, enquanto na segunda as entidades eram indivíduos do núcleo operacional, na forma divisionalizada são unidades da linha intermediária. Chamadas de divisões, essas unidades são usualmente responsáveis pela diversificação de produtos ou serviços de uma empresa. Essa configuração foi introduzida na General Motors na década de 1920 por Alfred Sloan. Baseia-se no mercado que servem para agrupar unidades, e então é atribuído a elas o controle das funções operacionais necessárias.

O poder e autonomia das divisões leva a linha intermediária a ser a parte chave das organizações com esse tipo de configuração (MINTZBERG, 1995).

Normalmente essa configuração se manifesta em organizações que trabalham com uma variedade de mercados que podem ser de dois tipos:

produto e serviço, cliente e região (MINTZBERG, 1995). Cada divisão possui autonomia e controle das operações para atender seu mercado, como compras, produção e vendas. Como consequência, há uma considerável descentralização da administração corporativa, entretanto, dentro de cada divisão funciona melhor com estrutura de burocracia mecanizada reforçando a padronização do processo de trabalho de cada divisão (SANTOS et al., 2010). Para manter o controle sobre a organização, a cúpula estratégica utiliza-se do sistema de controle de desempenho. Percebe-se que o mecanismo de coordenação predominante na configuração é a padronização por resultados.

Figura 1 - Organograma típico para uma empresa manufatureira divisionalizada.



Fonte: Mintzberg (1993, adaptada por Santos et al., 2010).

Assim como na burocracia mecanizada, a forma divisionalizada é adequada para ambientes com pouca complexidade e dinamicidade, visto que em ambientes de grande complexidade e variedade, é difícil a medição de resultados e a padronização necessária dentro das divisões. Embora somente o tamanho da empresa não signifique a necessidade de divisionalização, quando a organização cresce ela se torna propensa a diversificar seus negócios e consequentemente a divisionalizar (MINTZBERG, 1995).

2.3.5- *Adhocracia*

A *adhocracia* se difere de todas as outras configurações por ser a única que visa a inovação sofisticada. Nessa configuração é importante evitar características da estrutura burocrática como a extrema divisão do trabalho, especialização, formalização do comportamento e presença de sistemas de padronização, planejamento o controle. A busca pela inovação deve permitir que o sistema seja flexível e que possa mudar sua estrutura interna com facilidade.

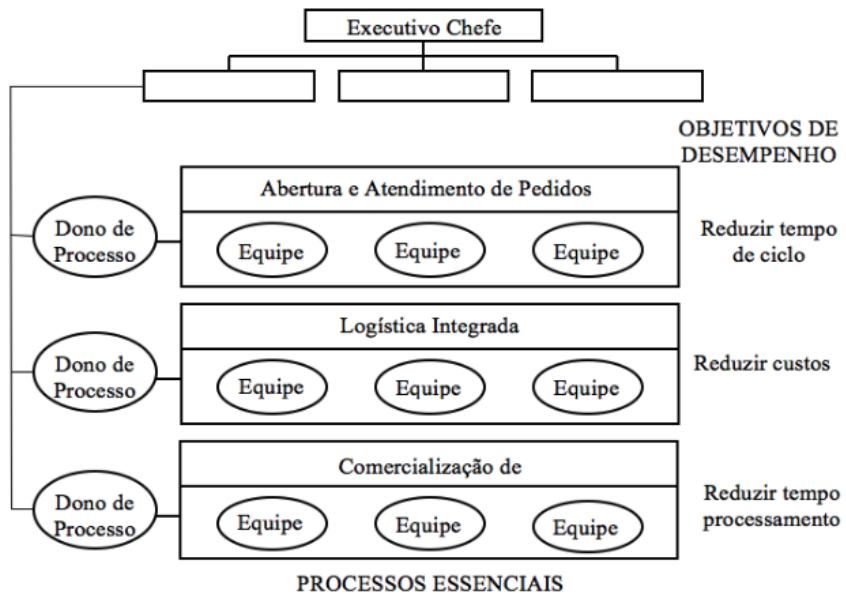
Esse tipo de organização dá autonomia a seus funcionários que, pela exigência de grande conhecimento e perícia vinda da inovação sofisticada, devem ser peritos com habilidades e conhecimentos desenvolvidos em treinamentos de alta qualidade. Afim de sempre aumentar o conhecimento dos funcionários, promovendo um intercâmbio de experiência e habilidades, a organização forma equipes de projetos ad hoc com peritos de diferentes especialidades. Essas equipes são baseadas no mercado e formam um grupo maior de unidades funcionais com fluxo de trabalho orgânico (MINTZBERG, 1995).

Como o fluxo de trabalho deve ser inovativo, é evitado a padronização e a supervisão direta como mecanismos de coordenação. Essa condição leva a *adhocracia* a adotar o ajustamento mútuo como mecanismo predominante. Sobre a parte chave da configuração, pode-se destacar tanto a assessoria de apoio quanto o núcleo operacional, já que são as partes que possuem mais peritos (MINTZBERG, 1995).

Diferentemente das outras configurações citadas, a elaboração da estratégia não é localizada nem formalmente formulada, e sim criada de acordo com as decisões individuais ou dos grupos. Isso se deve ao fato de que o objetivo principal da organização é a inovação, por isso não se pode determinar os resultados nem definir uma estratégia previamente.

O ambiente no qual essa configuração se mantém é de complexidade e dinamicidade. Normalmente as organizações aderem à *adhocracia* devido as condições de instabilidade ou por ser jovem e estarem em estados iniciais de desenvolvimento. É difícil manter esse tipo de configuração por um período muito longo (MINTZBERG, 1995).

Figura 2 - Organização horizontal.



Fonte: Ostroff e Smith (1992, adaptada por Santos et al., 2010).

2.3.6- Síntese das Configurações Organizacionais

Para facilitar o entendimento de como cada configuração organizacional se relaciona com as partes da organização e mecanismos de coordenação predominantes, o Quadro 8, abaixo, resume as características de uma forma simplificada.

Quadro 8- Resumo das configurações organizacionais de Mintzberg.

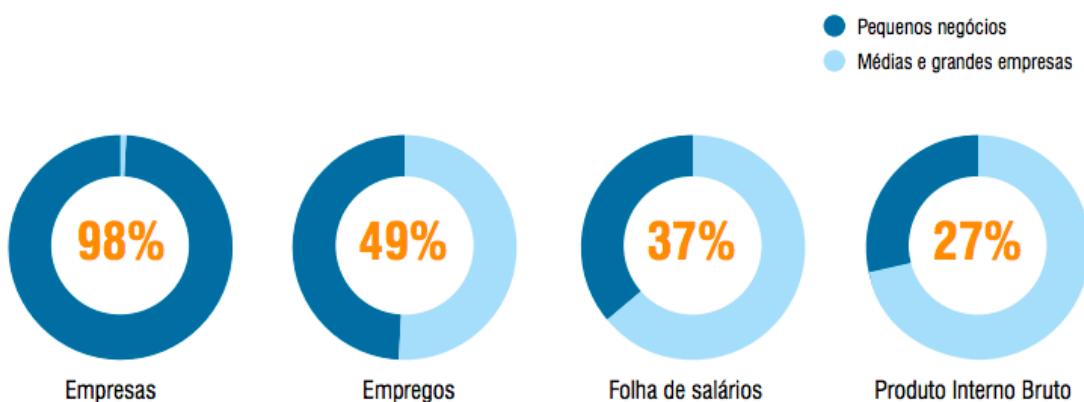
Configuração Organizacional	Parte da organização	Mecanismo de Coordenação
Estrutura Simples	Cúpula estratégica	Supervisão direta
Burocracia Mecanizada	Tecnoestrutura	Padronização dos processos
Burocracia Profissional	Núcleo operacional	Padronização das habilidades
Forma Divisionalizada	Linha intermediária	Padronização dos resultados
<i>Adhocracia</i>	Assessorias de apoio	Ajustamento mútuo

Fonte: Próprio Autor.

2.4- Pequenas Empresas

As pequenas organizações vêm tomando uma crescente importância no cenário econômico. É possível perceber isso analisando o estudo realizado pelo SEBRAE (2017) que mostra que os pequenos negócios representam 98% das empresas no estado de São Paulo, enquanto 49% dos empregos do estado, são gerados por elas. Esses e outros dados que confirmam a relevância desse setor são representados nos gráficos abaixo:

Gráfico 1 - Participação dos pequenos negócios na economia do Estado de São Paulo.



* Os dados sobre a participação dos pequenos negócios no Produto Interno Bruto se referem a 2011.

Fonte: Elaborado pelo Sebrae-SP/ Gestão Estratégica, a partir de DataSebrae. Cadastro Sebrae de Empresas (CSE) 2014, v. 3.0, RAIS/MTE (2015) e Sebrae-NA/FGV (2015).

É válido também ressaltar a importância de um estudo focalizado em pequenas empresas. De acordo com Leone (1999) diferentemente das grandes organizações, pequenas empresas possuem uma dimensão particular e por isso merecem ser estudadas em uma diferente instância.

Deve-se destacar ainda, que existe uma certa dificuldade na pesquisa sobre pequenas empresas devido a diversidade entre elas, e por isso existem diferentes critérios para defini-la: quantitativos, qualitativos e mistos (LEONE, 1991). Com o intuito de simplificar essa classificação visando deixá-la menos subjetiva, foi escolhido o critério quantitativo de números de funcionários definido pelo SEBRAE (2013):

Quadro 9- Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 até 49	De 20 até 99
Empresa de Médio Porte	De 50 até 99	De 100 até 499
Grandes Empresas	Mais de 99	Mais de 499

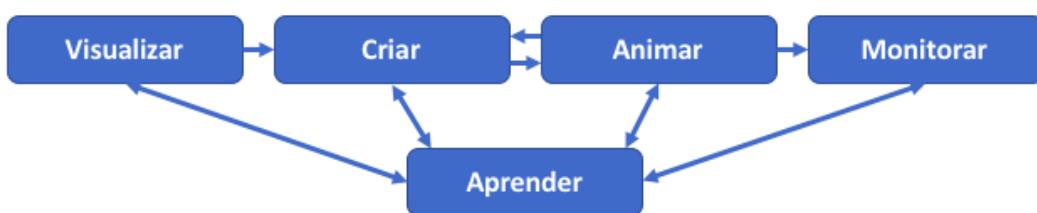
Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

2.4.1- Perfis dos Pequenos Empresários de Filion

O estudo realizado por Filion (1999), um dos mais modernos na literatura, classifica os empresários levando em consideração a inovação no mercado, velocidade de crescimento da empresa e o sistema gerencial utilizado. Como resultado, ele divide os donos de pequenos negócios em duas categorias: proprietários e empreendedores.

Os empreendedores se caracterizam por ambicionar inovações no mercado, procuram o crescimento rápido da organização e têm um sistema gerencial mais abrangente que inclui etapas desde a visualização, criação, animação da vida, monitoramento até o aprendizado. O sistema gerencial aplicado pelos empreendedores está representado abaixo:

Figura 3 - Processo Gerencial dos Empreendedores.



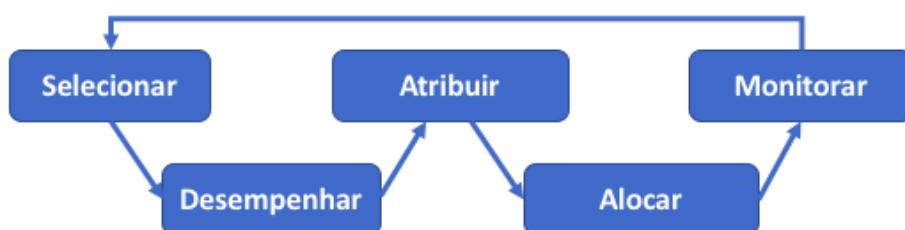
Fonte: Autoria Própria.

Na etapa de visão, o proprietário empreendedor participa do estudo até a escolha do setor de negócios, identificando uma oportunidade, imaginando como seria o negócio no futuro e planejando e implementando seu projeto. Já o processo de criação representa a projeção de uma estrutura organizacional de

seu negócio, que inclui identificar um nicho, a estrutura necessária para alcançá-lo e as tarefas e mão de obra exigidos para tal. Animação consiste em colocar o planejado em prática, coordenando, motivando e liderando a seus funcionários. Monitoramento abrange o acompanhamento dos processos, resultados e recursos. Com o acompanhamento o empreendedor deve corrigir os problemas analisados afim de melhorar o processo. Por último o aprendizado, que entra em todas as fases da gestão, é muito importante para o frequente monitoramento, reflexão e análise dos acontecimentos.

As características dos operadores são basicamente contrárias às dos empreendedores, ou seja, sem foco em inovação, crescimento lento da organização e sistema gerencial simples, como pode-se observar na figura a seguir:

Figura 4 - Processo Gerencial dos Operadores.



Fonte: Autoria Própria.

O processo gerencial dos operadores é mais enxuto, começando pela seleção. A seleção abrange a escolha de um setor de negócios, que normalmente são ligados às experiências e habilidades passadas do operador. Já desempenho relaciona-se com as funções e tarefas do operador, que normalmente são técnicas e gerenciais. Atribuição e alocação correspondem a delegar tarefas e definir recursos aos empregados. Assim como no processo gerencial do empreendedor, o monitoramento representa o controle dos processos e resolução de problemas identificados.

Além do processo gerencial bem diferenciado entre os dois estilos de empresários, pode-se destacar uma outra diferença marcante s eles: seu estilo de vida. Para os empreendedores a motivação e objetivo seria o lucro enquanto para os operadores a meta seria “ganhar a vida” (FILION, 1999).

3- Relações e Associações entre os Estudos

3.1- Relações entre as Dimensões Culturais de Hofstede e os Perfis de Pequenos Empresários

Utilizando uma análise crítica dos estudos apresentados anteriormente nesse trabalho, identifica-se a relação entre os perfis dos pequenos empreendedores – operador e empreendedor – e as dimensões culturais de Hofstede (2001), ou seja, encontrar uma analogia que nos mostrará quais dimensões culturais seriam mais prováveis para cada perfil.

Analisando a dimensão da distância do poder, pode-se constatar que existem diferenças marcantes quanto a tomada de decisões, transferência de informação entre os níveis hierárquicos e autonomia dos funcionários. Proprietários empreendedores buscam crescimento rápido ligado à inovação, para isso os funcionários devem possuir autonomia e possuir bastante informação para que tenham poder de decisão, levando a dimensão de baixa distância do poder. Analogamente, os proprietários operadores tendem a relacionar-se com uma alta distância do poder, onde há pouca autonomia, acesso a informação e o poder de decisão está limitado aos níveis mais altos da empresa (FILION, 1999).

A característica inovadora do perfil empreendedor tende a defini-los também como mais progressistas, o que lhes confere uma menor aversão à incerteza, visto que inovação e mudança caminham lado a lado e podem trazer instabilidade como consequência. Já para os operadores, por outro lado, é esperado uma maior aversão à incerteza procurando maior estabilidade e redução de risco. Analisando mais a fundo, pode-se dizer que só o fato do proprietário estar se sujeitando a riscos advindos do empreendedorismo já proporciona uma certa convivência com a incerteza, então nesse caso é possível admitir uma média/alta aversão a incerteza.

A dimensão do individualismo *versus* coletivismo é analisada quanto ao poder de decisão na coletividade além do incentivo do trabalho em grupo. Para Filion (1999) os empreendedores são orientados ao coletivismo, promovendo um ambiente propício para discussões em grupo, recompensando-os pelo trabalho da equipe e consequentemente gerando inovação. Os operários, por sua vez,

aproximam-se do individualismo, já que a empresa se baseia na gestão da alta cúpula estratégica que detém todo o poder de decisão e não incentiva a integração da equipe no geral.

Por último, os empreendedores se preocupam em manter seus funcionários por mais tempo na empresa, desenvolvendo relações de trabalho e afetivas com eles, onde ocorre respeito mútuo e lealdade, por isso é normal que estes possuam uma maior orientação à dimensão da feminilidade do que no perfil operador.

Ve-se então a tabela que relaciona quatro das cinco dimensões de Hofstede (2001) abaixo:

Quadro 10 - Relações entre as dimensões culturais e os perfis de pequenos empresários.

Operadores	Empreendedores
Alta Distância do Poder	Baixa Distância do Poder
Média/Alta Aversão à Incerteza	Baixa Aversão à Incerteza
Individualismo	Coletivismo
Masculinidade	Feminilidade

Fonte: Autoria Própria.

3.2- Relações entre as Dimenões Culturais de Hofstede e as Configurações Organizacionais de Mintzberg

3.2.1- Dimensão Cultural e a Configuração de Estrutura Simples

A configuração organizacional de estrutura simples acontece em empresas pequenas ou novas, onde a administração acontece apenas pelo proprietário ou poucos gerentes através da supervisão direta. Nesses casos a cultura organizacional é muito mais influenciada pelas características pessoas dos dirigentes, por esse motivo, pode-se dizer que não é possível constatar uma relação exata da estrutura simples com as dimensões culturais de Hofstede (2001).

Por outro lado, no item 4.1 deste trabalho foram relacionados os perfis dos pequenos empreendedores e as dimensões culturais. Como na estrutura simples a cultura individual dos dirigentes prevalece em termos organizacionais,

foi utilizada a relação feita entre o perfil empreendedor ou operador e as dimensões de Mintzberg para suprir essa demanda.

3.2.2- Dimensão Cultural e a Configuração de Burocracia Mecanizada

Na burocracia mecanizada, de acordo com Lagrosen (2002), é esperado que os líderes sejam mais decisivos e tenham mais poder de decisão fazendo com que a responsabilidade seja assumida pela alta administração. Assim sendo, as regras e políticas são mais facilmente aceitas pelos funcionários (WHEELER, 2001). As oportunidades de aprendizagem são restritas aos membros com alto status, o que desestimula o acesso livre à informação (FLYNN e SALADIN, 2006). Nesse contexto pode-se concluir que essa configuração apresenta características de alta distância do poder.

Lagrosen (2002) enfatiza que a gestão de processos de negócios na burocracia mecanizada é focalizada em procedimentos de rotina. A alta gerência procura utilizar e analisar muitas informações e de fontes diferentes objetivando reduzir a incerteza na tomada de decisão, reduzindo o risco de decisões mais intuitivas (FLYNN e SALADIN, 2006). Assim, conclui-se que a alta aversão a incerteza prevalece nesta configuração.

Como o poder está concentrado nos níveis mais altos da hierarquia, um excesso de confiança na capacidade dos dirigentes liderarem a empresa leva a um valor mais individualista na organização. Líderes podem acabar não corrigindo políticas afim de evitar assumir erros ou incoerências de decisões passadas (FLYNN e SALADIN, 2006). Percebe-se então uma dominância do individualismo sobre o coletivismo na burocracia mecanizada.

Ainda no contexto do poder centralizado à alta cúpula estratégica, a informação acaba sendo condensada nesse nível fazendo com que os gerentes não se comuniquem muito bem com os níveis inferiores. Eles procuram obter as informações sobre operações em outras fontes e criam métodos formais para isso (FLYNN e SALADIN, 2006). A responsabilidade sobre a tarefa é o mais relevante e acaba sendo mais importante que os relacionamentos sociais, o sucesso material é valorizado (WHEELER, 2001). Então a dimensão cultural da masculinidade prevalece sobre a feminilidade.

Os regulamentos, procedimentos mecanizados e regras fazem com que o planejamento estratégico na burocracia mecanizada seja detalhado e abrangente, por isso ela possui uma orientação a longo prazo (AMORIM, 2005).

3.2.3- Dimensão Cultural e a Configuração de Burocracia Profissional

Como mencionado anteriormente, a burocracia profissional é caracterizada por contratar funcionários especializados e altamente treinados e oferecer a eles autonomia sobre seu trabalho. O fluxo de trabalho não possui padronização, pois é focado em cada cliente, o que proporciona uma independência entre os funcionários (MINTZBERG, 1995). Portanto, a baixa distância do poder e o individualismo são dominantes nessa configuração.

Ainda nesse âmbito de pouca padronização e autonomia de cada funcionário, a burocracia profissional proporciona uma certa liberdade na tomada de decisão. Segundo Eagly e Johnson (1990) a cultura da feminilidade baseia-se nas relações interpessoais e seu fortalecimento, enquanto a cultura da masculinidade no comando e controle. A autonomia individual e pouco controle dos chefes revela a essa configuração uma característica de feminilidade, enquanto a liberdade dada a cada funcionário mostra uma tendência de baixa aversão à incerteza.

Não foram encontradas referências na literatura que possibilitem relacionar à burocracia profissional às tendências de orientação a curto ou a longo prazo.

3.2.4- Dimensão Cultural e a Configuração de Forma Divisionalizada

Como mencionado anteriormente, na forma divisionalizada, cada divisão tem poder para tomar decisões sobre seus projetos e operações visando atender o seu mercado. Essa característica causa uma independência entre as divisões assim como uma certa autonomia entre cada divisão e a cúpula estratégica. Essa autonomia entre as divisões pode dificultar a comunicação entre elas, entretanto, dentro de cada uma, deve existir uma interação entre os membros que a compõe (MINTZBERG, 1995). Portanto conclui-se que a forma divisionalizada apresenta tendências de baixa distância do poder e coletivismo.

O principal mecanismo de coordenação nesta configuração é caracterizado pela padronização de resultados, ou seja, o controle de desempenho de cada divisão é acompanhado pela cúpula estratégica com dados quantitativos (MINTZBERG, 1995). A padronização de desempenho revela que existe uma preocupação em assegurar resultados o que mostra a dominância da dimensão da alta aversão à incerteza.

Usando o mesmo raciocínio feito para a burocracia profissional na identificação da tendência à feminilidade ou masculinidade, na forma divisionalizada existe uma autonomia divisional entre cada divisão. Então é possível dizer que nesta configuração a feminilidade é predominante.

Não foi possível concluir com base na literatura consultada se esta configuração apresenta maior tendência a orientação a curto ou a longo prazo.

3.2.5- Dimensão Cultural e a Configuração de *Adhocracia*

A característica de buscar a inovação presente na *Adhocracia* dá aos funcionários um compartilhamento de autoridade fazendo com que esta configuração tenha valores culturais relacionados à baixa distância do poder (ROBERT et al., 2000). A procura pela inovação também faz com que os gerentes sejam menos contrários à mudanças e abertos à experimentação com iniciativas novas e ainda não testadas. Assim os gerentes sentem-se mais à vontade com a instabilidade (FLYNN e SALADIN, 2006). Assim pode-se concluir que a *adhocracia* possui tendências de baixa aversão à incerteza.

Na *adhocracia*, há mais confiança em fontes de informação como sistemas de informação, colegas de trabalho e clientes do que na individualidade. A expectativa dos funcionários está mais relacionada com o desempenho de seus grupos, que buscam atingir as metas porque sua auto-estima aumenta o reconhecimento dado ao grupo (FLYNN e SALADIN, 2006). Portanto percebe-se que, nesta configuração, existe uma grande tendência ao coletivismo.

O trabalho em grupo visto na *adhocracia* proporciona uma atmosfera em que o relacionamento e cooperação no trabalho devem ser cultivados (HOFSTEDE, 2001) e a comunicação é enfatizada (LAGROSEN, 2002). Além disso, quando conflitos surgirem, a negociação é muito importante (FLYNN e

SALADIN, 2006). Conclui-se então que esta configuração é caracterizada pela tendência à feminilidade.

Não foi possível concluir com base na literatura consultada a tendência da *adhocracia* na dimensão orientação a curto prazo *versus* orientação a longo prazo.

3.2.6- Quadro de Relações

O Quadro 11, abaixo, sintetiza as relações encontradas entre as dimensões culturais de Hofstede e as configurações organizacionais de Mintzberg discutidas neste trabalho. No caso da configuração de estrutura simples, foi usada a relação entre o Perfil do Pequeno Empresário de Filion (1999) e as dimensões de Hofstede. Para simplificar o entendimento do quadro, foi usado um sinal de + quando existe um alto grau da dimensão, e um sinal de - quando há um baixo grau. Já “n/a” significa que não foi possível identificar nenhuma tendência a dimensão naquela configuração.

Quadro 11- Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e as configurações organizacionais de Mintzberg.

	Distância do poder	Aversão à incerteza	Coletivismo	Feminilidade	Orientação a longo prazo
Estrutura Simples (Empreendedor)	-	-	+	+	n/a
Estrutura Simples (Operador)	+	+	-	-	n/a
Burocracia Mecanizada	+	+	-	-	+
Burocracia Profissional	-	-	-	+	n/a
Forma Divisionalizada	-	+	+	+	n/a
Adhocracia	-	-	+	+	n/a

Fonte: Autoria Própria.

4- Método de Pesquisa

Objetivando expandir o estudo feito por Zullo (2017) que realizou um estudo de caso em uma empresa afim de fundamentar a relação feita entre as Dimensões Culturais de Hofstede e as Configurações Organizacionais de Mintzberg. Foi proposto um estudo baseado em dois questionários em uma mesma empresa. O primeiro visa identificar à quais configurações organizacionais a empresa mais se encaixa. O segundo, identificar quais as dimensões culturais de Hofstede são mais relevantes.

Visando acrescentar mais relações entre os 3 estudos apresentados na revisão bibliográfica e associar a estrutura simples, que por sua baixa complexidade não pode ser relacionada às dimensões culturais de Hofstede, utilizaremos o estudo de Filion (1999) que analisa os perfis dos empresários e aplicaremos à sua interface com a pesquisa de Hofstede assim como descrito na seção 4.1. Para identificar essa característica, um terceiro questionário foi aplicado ao proprietário da empresa afim de analisar o perfil do dirigente.

A escolha por questionários quantitativos se deu pelo motivo do autor estar profundamente presente no dia a dia da empresa, assim como conhecer tanto o dirigente quanto todos os funcionários da organização. A pesquisa quantitativa é de certa forma pouco exploratória, sendo mais descriptiva e procura identificar valores por meio de respostas que possam ser fielmente convertidas em escalas e pontuações.

Após a coleta de dados, a relação entre os três estudos (Filion, Hofstede e Minzberg) será analisada e assim como suas respectivas validações.

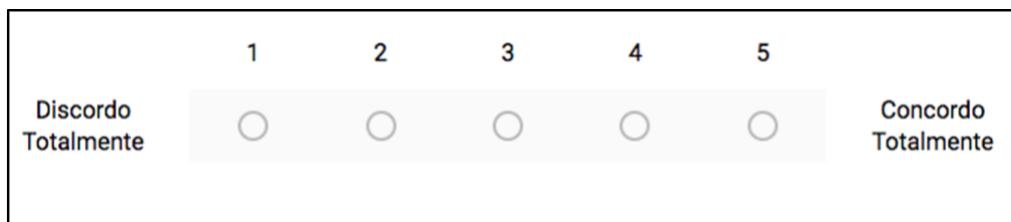
4.1- Elaboração dos Questionários

Todos os questionários feitos nessa pesquisa foram realizados por meio de um formulário online, o Google Forms. Esse método de execução foi escolhido por proporcionar facilidade e flexibilidade para a aplicação, já que cada entrevistado pode responder quando e onde lhe for conveniente, além da eficiência de compilação dos dados resultantes. As questões do questionário são objetivas, e cada uma respeita a escala de 1 a 5 do tipo Likert, sendo possível

entender o grau de conformidade das respostas do entrevistado com as afirmações feitas nas questões.

Uma resposta 1 significa que o entrevistado discorda totalmente da afirmação feita, enquanto uma resposta 5 mostra que a afirmação é totalmente confirmada. A Figura 6 exemplifica o modelo de questão utilizada neste estudo de caso.

Figura 6 – Modelo de questão dos questionários do estudo de caso.



Fonte: Autoria Própria.

Após a compilação dos resultados, as respostas dos questionários foram transformadas em uma pontuação de 0 a 10. A pontuação zero representa a resposta que possui valor 1 da escala, e a pontuação 10 representa o valor 5, assim como representada no Quadro 12.

Quadro 12- Relações entre as respostas do formulário e as pontuações adotadas.

Pontuação	Valor da escala Likert
0	1
2,5	2
5	3
7,5	4
10	5

Fonte: Autoria Própria.

4.1.1- Questionário do Perfil do Pequeno Empresário

Para a realização deste questionário, foram elaboradas 8 questões objetivas e respondidas pelo dono da empresa afim de compreender o seu perfil quanto ao estudo de Filion, 1999.

Objetivando uma análise mais fiel do questionário, as dimensões analisadas pelas afirmações relativas ao perfil do empresário foram

aleatoriamente arranjadas podendo tanto ser direcionada para o perfil de operador quanto ao de empreendedor. Para isso, o valor da escala de questões com dimensões opostas também é invertido. Além disso, para fins de organização, foi estipulado que o valor máximo da escala será atribuído ao perfil empreendedor e o mínimo ao operador, conforme o Quadro 13 exemplifica.

Quadro 13- Exemplificação de questões opostas com escalas de valores opostos.

Questão	Dimensão	Discordo totalmente	Concordo totalmente
A empresa tem chances de se tornar uma média ou grande empresa no curto ou médio prazo	Empreendedores	1	5
A cada ano que passa, a empresa mantém ou diminui o número de funcionário	Operadores	5	1

Fonte: Autoria Própria.

As características abordadas no questionário são relativas à 4 fatores predominantes na literatura de Filion que identificam o perfil do pequeno empresário: sistema gerencial, crescimento da empresa, inovação no mercado e objetivos de vida. Foram então realizadas 2 afirmações referentes a cada um deles conforme descrito abaixo:

- Sistema gerencial:
 - O proprietário se considera um chefe, e a delegação de tarefas é feita por ordens autoritária (dimensão: operadores).
 - O processo de supervisão visa apenas a correção de problemas (dimensão: operadores).
- Crescimento da empresa:
 - A cada ano que passa, a empresa mantém ou diminui o número de funcionários (dimensão: operadores).
 - A empresa tem chances de se tornar uma média ou grande empresa no curto ou médio prazo (dimensão: empreendedores).
- Inovação no mercado:
 - Os processos para realização do produto ou serviço demandam inovação para ganhar mercado (dimensão: empreendedores).

- Busca-se contratar funcionários que possam desempenhar outras funções que possam surgir com crescimento da empresa (dimensão: empreendedores).
- Objetivos de vida:
 - Segurança no emprego é fundamental (dimensão: operadores).
 - Os horários de trabalho do proprietário são bem definidos (dimensão: operadores).

4.1.2- Questionário sobre as Configurações Organizacionais de Mintzberg

Visando determinar qual ou quais são as configurações organizacionais predominantes na empresa estudada, foi realizado um formulário com 10 afirmações no mesmo estilo de escala Likert do questionário da seção anterior. Das 10 afirmações feitas, 5 exploram a parte da organização predominante enquanto as outras 5 analisam o mecanismo de coordenação em questão.

Neste caso o valor 5 da escala Likert representa uma resposta de total conformidade com a característica abordada pela afirmação, enquanto o valor 1, total não conformidade.

Ao final da coleta, as respostas da escala Likert foram transformadas em pontuações de 0 a 10, e será feita uma média entre o resultado da parte da organização e o mecanismo de coordenação de cada configuração organizacional. As afirmações, assim como as dimensões que lhe são relacionadas estão detalhadas no Quadro 14 abaixo:

Quadro 14- Afirmações do questionário sobre as configurações organizacionais de Mintzberg e suas respectivas relações.

Configuração Organizacional	Objeto de Estudo	Dimensão	Afirmação
Estrutura Simples	Parte da Organização	Cúpula estratégica	As decisões são predominantemente feitas pelos membros alta cúpula hierárquica e pode-se perceber que ela detém o poder.
	Mecanismo de Coordenação	Supervisão Direta	Existem pessoas responsáveis por coordenar as minhas atividades.

Continua.

Conclusão.

Quadro 14- Afirmações do questionário sobre as configurações organizacionais de Mintzberg e suas respectivas relações.

Burocracia Mecanizada	Parte da Organização	Tecnoestrutura	Existe uma cobrança para que minhas atividades sejam padronizadas e a empresa fornece suporte para que isso aconteça.
	Mecanismo de Coordenação	Padronização dos processos	As atividades que realizo são em sua maioria simples, repetitivas e padronizadas.
Burocracia Profissional	Parte da Organização	Núcleo operacional	Os membros de baixa hierarquia possuem voz real na tomada de decisão na empresa.
	Mecanismo de Coordenação	Padronização das habilidades	As atividades que realizo exigem habilidades e treinamentos específicos que normalmente acontecem fora da empresa e são importantes para a minha admissão e manutenção na mesma.
Forma Divisionalizada	Parte da Organização	Linha intermediária	Cada área da empresa tem autonomia para tomada de decisões sem necessitar da constante aprovação da alta cúpula.
	Mecanismo de Coordenação	Padronização dos resultados	Os resultados das minhas atividades são sempre os mesmos, ou são incentivados a serem.
Adhocracia	Parte da Organização	Assessorias de apoio	O suporte de áreas de apoio às minhas atividades existe e é importante para a realização das tarefas (RH, Design, e outros sistemas de apoio).
	Mecanismo de Coordenação	Ajustamento mútuo	As minhas atividades e da minha equipe são coordenadas informalmente existindo flexibilidade nos processos.

Fonte: Autoria Própria.

4.1.3- Questionário sobre as Dimensões Culturais de Hofstede

Para a análise de cada dimensão cultural, foram selecionados de 3 a 4 aspectos considerados como mais importantes e mais fácil mensuração no âmbito da empresa do estudo.

Para cada aspecto foram feitas algumas afirmações, a maioria retiradas de trabalhos e estudos sobre o tema. Tendo em vista a adaptação das questões para a situação do estudo de caso, o trabalho se inspira nas boas práticas dos trabalhos de Sobral (2018), Zullo (2017) e Grossi (2017), sem desatentar-se dos trabalhos de Hofstede (2001) e Mintzberg (2003) dos quais todos os referidos estudos também se baseiam.

Assim como foi feito no questionário sobre os perfis dos empresários, foram selecionadas questões que se referem a dimensões opostas fazendo com

que os valores da escala Likert também sejam invertidos dependendo de cada afirmação (concordo totalmente e discordo totalmente). O Quadro 15, abaixo, exemplifica essa inversão.

Quadro 15- Exemplificação de questões opostas (dimensão Distância do Poder) com escalas opostas.

Questão	Dimensão	Discordo totalmente	Concordo totalmente
As decisões importantes são centralizadas aos membros do topo da hierarquia	Alta distância do poder	1	5
Os funcionários são consultados na tomada de decisão	Baixa distância do poder	5	1

Fonte: Autoria Própria.

Os valores máximos da escala para cada dimensão cultural foram estipulados para os seguintes atributos:

- Alta distância do poder
- Alta aversão à incerteza
- Individualismo
- Masculinidade
- Orientação de longo prazo

As questões formuladas, os aspectos aos quais elas se relacionam e quais as dimensões que elas representam são apresentadas a seguir:

4.1.3.1- Alta versus Baixa Distância do poder

Para esta dimensão, foram analisados 4 aspectos identificados pelo autor como relevantes na literatura: centralização na tomada de decisão, centralização das informações, estrutura hierárquica (horizontal ou vertical) e autonomia dos funcionários.

No Quadro 16, é demonstrado como foram organizadas as afirmações para essa parte da pesquisa.

Quadro 16- Questões relativas à distância do poder de Hostede.

Aspecto	Afirmações		Concordo totalmente
Centralização da Tomada de decisão	1	As decisões importantes são centralizadas aos membros do topo da hierarquia.	Alta Distância
	2	Os funcionários são consultados na tomada de decisão (HOFSTEDE, 2001, p. 107).	Baixa Distância
	3	Os funcionários poderiam participar mais das decisões tomadas pelos gerentes.	Alta Distância
Centralização das informações	4	As metas e políticas são explicadas à todos os membros da empresa.	Baixa Distância
	5	Os funcionários poderiam entender melhor as estratégias e informações relevantes para os projetos.	Alta Distância
Estrutura hierárquica (horizontal / vertical)	6	No geral a empresa possui muitos níveis hierárquicos.	Alta Distância
Autonomia dos funcionários	7	As decisões são impostas hierarquicamente pela alta gerência aos funcionários.	Alta Distância
	8	O trabalho dos funcionários é supervisionado constantemente e de perto pelos gerentes (adaptado de DASTMALCHIAN, LEE e NG, 2000, p. 397).	Alta Distância

Fonte: Autoria Própria.

4.1.3.2- Alta versus Baixa Aversão à Incerteza

Os aspectos analisados para o estudo dessa dimensão foram 4: resistência a assumir riscos, resistência à mudança, tipo de liderança (transformadora ou controladora) e estabilidade no emprego.

O Quadro 17, demonstra como foram organizadas as afirmações nessa parte do estudo.

Quadro 17- Questões relativas à aversão à incerteza de Hostede.

Aspecto	Afirmações		Concordo totalmente
Resistência a assumir riscos	9	É preferível tarefas com resultados certos e sem riscos às com resultados incertos e mais riscos (HOFSTEDE, 2001, p. 169).	Alta Aversão à incerteza

Continua.

Conclusão.

Quadro 17- Questões relativas à aversão à incerteza de Hostede.

Resistência a assumir riscos	10	O funcionário pode decidir a metodologia utilizada em uma tarefa não sendo exigida uma padronização e supervisão, desde que entreguem os resultados pedidos.	Baixa Aversão à Incerteza
Resistência à mudança	11	As mudanças estratégicas e operacionais são vistas como positivas e como uma forma de melhorar os resultados	Baixa Aversão à Incerteza
Tipo de liderança (transformador / controlador)	12	Seu supervisor te incentiva a aprender e utilizar o conhecimento para inovação.	Baixa Aversão à Incerteza
Estabilidade no emprego	13	Os funcionários se motivam pela segurança e estabilidade.	Alta Aversão à incerteza
	14	Os funcionários preferem evitar responsabilidades que possuem riscos (adaptado de HOFSTEDE, 2001 p. 472).	Alta Aversão à incerteza

Fonte: Autoria Própria.

4.1.3.3- Individualismo versus Coletivismo

Para esta dimensão foram escolhidos 3 aspectos para serem estudados: trabalho em equipe, tomada de decisão (individual ou coletiva) e valorização do grupo. As afirmações e suas respectivas relações são demonstradas no Quadro 18 abaixo:

Quadro 18- Questões relativas a dimensão de individualismo vs. coletivismo.

Aspecto	Afirmações		Concordo totalmente
Trabalho em equipe	15	Os funcionários se sentem parte de um grupo unido	Coletivismo
	16	Os funcionários costumam a ajudar uns aos outros (HOFSTEDE, 2001, p. 468).	Coletivismo
	17	Os funcionários agem conforme o interesse pessoal antes do interesse coletivo (HOFSTEDE, 2001, p. 244).	Individualismo
Tomada de decisão (individual/coletiva)	18	As decisões importantes são tomadas por indivíduos (HOFSTEDE, 2001, p. 398).	Individualismo
Valorização do grupo	19	Os funcionários reconhecem contribuição de outros para seus resultados (HOFSTEDE, 2001, p. 244).	Coletivismo
	20	Os incentivos da empresa são dados aos grupos ao invés da aos indivíduos	Coletivismo

Fonte: Autoria Própria.

4.1.3.4- Masculinidade versus Feminilidade

Foram escolhidos para essa dimensão 4 aspectos de análise: ambição de carreira, qualidade de vida *versus* resultados profissionais, competitividade *versus* cooperação e relacionamento conforme descrito no Quadro 19, abaixo:

Quadro 19- Questões relativas as dimensões de Masculinidade vs. Feminilidade.

Aspecto	Afirmações		Concordo totalmente
Ambição de carreira	21	É preferível fazer atividades que tenham altos resultados à aquelas estimulantes e interessantes (adaptado de HOFSTEDE, 2001)	Masculinidade
Qualidade de vida/Resultados	22	Há preocupação com a qualidade de vida dos funcionários HOFSTEDE, 2001, p. 318).	Feminilidade
	23	O ambiente de trabalho é agradável (HOFSTEDE, 2001, p. 473).	Feminilidade
	24	O trabalho possibilita que os funcionários tenham tempo para vida pessoal e lazer	Feminilidade
Competitividade / Cooperação	25	A competição entre os funcionários é estimulada e costuma ser positiva (HOFSTEDE, 2001, p. 472).	Masculinidade
Relacionamento	26	Ter bons relacionamentos é mais importante que obter bons resultados e chances de promoção	Feminilidade
	27	Gerentes procuram por consenso e justiça quando há desacordos	Feminilidade

Fonte: Autoria Própria.

4.1.3.5- Orientação de Curto Prazo versus Orientação de Longo Prazo

Finalmente, para a dimensão de orientação de curto/longo prazo, 3 aspectos foram selecionados para serem analisados: expectativas por resultados (rápidos ou demorados), monitoramento de resultados e planejamento de metas.

O Quadro 20 mostra como foram abordadas cada uma dessas questões:

Quadro 20- Questões relativas as orientações de curto vs. Longo prazo.

Aspectos		Afirmações	Concordo totalmente
Expectativa por resultados (rápidos/longo prazo)	38	Empresa realiza projetos de longa duração	Longo Prazo
	39	Existe uma busca por resultados rápidos	Curso Prazo
Monitoramento dos resultados	40	Há empresa procura monitorar a qualidade de seus produtos e serviços para uma análise de um longo período de tempo	Longo Prazo
Planejamento e Metas	41	Os planejamentos e metas são focados em atividades do cotidiano	Curso Prazo

Fonte: Autoria Própria.

5- Estudo de Caso

5.1- A Empresa

A empresa escolhida para esse estudo foi uma pequena empresa com nove funcionários, criada em Agosto de 2017, por um ex-aluno da Engenharia de Produção Mecânica da EESC – USP, que atua no ramo de marketing digital prestando serviços para outras empresas ou pessoas.

O motivo da escolha da empresa deve-se ao fato do autor deste estudo estar trabalhando nela, o que facilita a obtenção dos resultados da pesquisa, além de, na visão do autor, ser uma empresa diferente das convencionais, cumprindo os requisitos necessários para acrescentar conhecimento ao estudo anterior de Raquel Zullo (2017).

No atual momento a organização presta serviços focados em venda, podendo tanto ser contratada por uma empresa pontual e prestar um serviço específico - como de consultoria ou de coordenação de contas e estratégias focadas em conversão - quanto prestar serviços para terceiros, vendendo produtos deles por uma comissão pré-estabelecida. Essa última atividade é a principal fonte de renda da empresa e é conhecida no mercado como Marketing de Afiliados.

A estratégia de vender um produto que não é seu por uma comissão não é novidade. Porém, o advento da internet nos últimos anos proporcionou ao mundo uma grande facilidade de encontrar informações e produtos que antes não tinham acesso. Junto com as ferramentas do marketing digital e surgimento de novos mercados e nichos, faz com que o marketing de afiliados seja um mercado interessante e promissor.

Os produtos vendidos podem ser físicos, como livros, eletrodomésticos e suplementos alimentares; ou digitais, como cursos, eventos e softwares, por exemplo. Estes últimos são conhecidos como “infoprodutos” e são a grande maioria de produtos disponíveis para afiliação no Brasil.

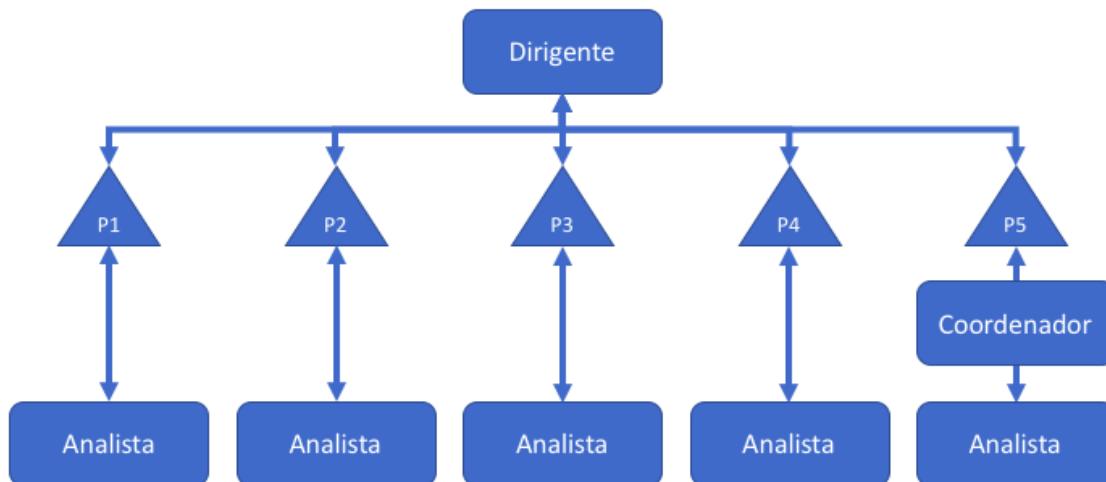
Por ser uma organização onde o grande diferencial é o conhecimento e as ferramentas de trabalho serem, em sua maioria, apenas computadores, não há a necessidade de existir um espaço físico fixo específico para que o trabalho aconteça, desde que seja um ambiente propício para concentração e tenha uma boa conexão com a internet. Por esse motivo, além da redução de custo e da

liberdade geográfica e de tempo dos funcionários, a empresa funciona totalmente online. A comunicação entre os integrantes acontece de forma natural por conversas de texto, ligações, e-mail e reuniões realizadas em plataformas online próprias para isso.

Durante o desenvolvimento desse trabalho, a organização alugou uma sala em um *co-working* de São Carlos, afim de proporcionar um local de encontro para os funcionários que desejam trabalhar juntos ou fazer reuniões presenciais mas, como regra, os funcionários trabalham do local que desejarem, podendo adotar o estilo conhecido como *home-office*, o que lhes proporciona uma grande liberdade geográfica. Além disso, não é exigido um numero mínimo de horas trabalhadas pelos empregados. A organização preza pelo resultado e eficiência e, por isso, dá liberdade e autonomia de tempo para que o empregado trabalhe o quanto acredita ser necessário para cumprir as atividades e tarefas que são responsabilizadas a ele. Essa autonomia dos membros serve também como um incentivo à inovação e qualidade de vida dos mesmos. Mesmo possuindo essa liberdade, os projetos e tarefas são acompanhados de perto pelo dirigente, que, embora seja o responsável pela organização estratégica dos processos, incentiva a participação e comunicação da opinião dos contratados sobre a tomada de decisão.

A configuração organizacional se dá de maneira simples. O proprietário forma o nível hierárquico mais alto, e ele supervisiona diretamente os funcionários e encarrega-se majoritariamente da parte estratégica. O nível intermediário da hierarquia é formado pelos líderes de projetos, que coordenam times de analistas objetivando a implementação ou gestão de um projeto. Os analistas constituem o nível hierárquico mais baixo. Hoje o nível intermediário é formado por apenas um coordenador, que gerencia um analista. Os outros projetos são realizados apenas pelo analista e o próprio dirigente, fazendo com que não seja necessário um coordenador no momento. Um exemplo simplificado da estrutura organizacional é dado na Figura 5 abaixo:

Figura 5 - Organogramal da Empresa Escolhida.



Fonte: Autoria Própria.

Baseado na revisão bibliográfica pode-se identificar características de 3 configurações organizacionais na empresa em questão. O incentivo da inovação é uma particularidade da *Adhocracia*. Já a forma como times são divididos de acordo com os projetos em que trabalham mostra uma semelhança à forma divisionalizada, mesmo não existindo uma linha intermediária.

Como não existe, atualmente, um nível intermediário considerável na empresa, pode-se dizer que as partes da organização de maior destaque são o núcleo operacional e a cúpula estratégica, visto que o primeiro possui autonomia no trabalho e fica responsável pela realização da grande maioria das atividades operacionais da organização enquanto o segundo é relevante para a gestão estratégica que é de certo modo centralizada ao principal executivo, responsável por supervisionar os analistas de maneira direta. Esse fator também acaba revelando uma dominância do mecanismo de coordenação de supervisão direta. Essas características mais marcantes, juntamente com o fato da empresa possuir apenas nove empregados, permite deduzir que a organização tem um porte de Microempresa, pela definição do Sebrae (2013), e as configurações organizacionais que mostram ser mais relevantes são as de Estrutura Simples, Burocracia Profissional e *Adhocracia*.

5.2- Resultados e Discussões

5.2.1- Resultados do Questionário sobre o Perfil do Empresário

Como já foi mencionado na seção 5.1, foi utilizada a escala Likert, definida pelo autor de 1 a 5, sendo o valor 1 representado pela maior conformidade com o perfil de operador enquanto o valor 5 pela maior conformidade com o empreendedor. Para facilitar a compreensão das informações colhidas durante a pesquisa, após a coleta de dados foi feita uma transformação dos valores da escala Likert. A transformação usou como base uma escala de pontuação que vai de zero a dez onde zero representa o valor 1 e dez o valor 5 das respostas.

É importante lembrar que para efeito de análise as pontuações mais altas remetem ao polo empreendedor do estudo de Filion. A partir disso obtivam-se os seguintes resultados, como é exibido no Quadro 21 a seguir:

Quadro 21- Resultado das pontuações do questionário sobre o perfil do empresário.

Características Analisadas	Pontuação	Média
Sistema Gerencial	10	8,75
	7,5	
Crescimento da Empresa	10	10
	10	
Inovação	10	10
	10	
Objetivos de Vida	10	8,75
	7,5	

Fonte: Autoria Própria.

Analizando os resultados da tabela é facilmente perceptível a grande conformidade do dirigente da empresa com o perfil empreendedor de Filion.

Observando as características separadamente, destaca-se que o fato do mercado em que a empresa está inserida exige uma forte cultura de adaptação e inovação, o que resultou em uma média 10 (100% de conformidade com o perfil empreendedor) do aspecto.

De acordo com as respostas do dirigente o crescimento da empresa também obteve total conformidade com o perfil de empreendedor. Pode-se comprovar essa equivalência verificando que a empresa, na prática, tem crescido de uma forma exponencial durante seu relativamente pequeno tempo de existência. Em um espaço de um ano, a organização foi de 2 funcionários para 9, e está com processos seletivos para a admissão de novos funcionários quase constantes.

As características sistema gerencial e objetivos de vida também mostraram forte tendência ao o perfil empreendedor. Elas obtiveram uma pontuação de 8,75 porque, em ambas, uma das respostas do dirigente representou conformidade parcial (resposta 2 ou 4 na escala da questão). Ao se analisar as afirmações que geraram essas respostas assim como os aspectos práticos na operação da empresa pode-se entender melhor o motivo pelo qual essas características não pontuaram um valor 10.

Sobre o sistema gerencial, a afirmação que obteve parcialidade na não conformidade foi: “o processo de supervisão visa apenas a correção de problemas”. Pode-se dizer que essa resposta se deve ao fato de que a empresa incentiva a liberdade e inovação entre seus funcionários, mas por ser relativamente nova e os processos não serem totalmente estruturados a correção e monitoramento de problemas ainda é uma atividade de certa relevância.

Já a afirmação sobre os objetivos de vida que recebeu uma não conformidade parcial foi: “os horários de trabalho do proprietário são bem definidos”. Como foi exposto no item 5, a empresa possuiu uma particularidade forte na questão de liberdade geográfica e de tempo para seus funcionários, não existindo imposição para que as tarefas sejam feitas nem em um lugar nem em um horário específico, desde que os resultados esperados sejam entregues. Apesar disso, dentre as tarefas da grande maioria dos funcionários, principalmente daqueles que possuem mais responsabilidades na organização, reuniões por videoconferência são recorrentes, sejam elas feitas entre os integrantes da empresa ou com clientes, o que acaba exigindo uma certa necessidade de definição de horários e agenda.

5.2.2- Resultados do Questionário sobre as Configurações Organizacionais de Mintzberg

Pretendendo realizar a análise mais completa possível, esse questionário foi respondido por todos os 9 integrantes da empresa englobando todas os cargos e níveis hierárquico, incluindo o dirigente, os coordenadores, as estruturas de apoio e os estagiários. O resultado das pontuações já transformadas, variando de 0 a 10, são representados no Quadro 22 a seguir:

Quadro 22- Resultado das pontuações do questionário sobre o as configurações organizacionais de Mintzberg.

Configuração Organizacional	Objeto de Estudo	Foco da Afirmação	Pontuação	Pontuação Final
Estrutura Simples	Parte da Organização	Cúpula estratégica	5,28	6,81
	Mecanismo de Coordenação	Supervisão Direta	8,33	
Burocracia Mecanizada	Parte da Organização	Tecnoestrutura	4,17	3,47
	Mecanismo de Coordenação	Padronização dos processos	2,78	
Burocracia Profissional	Parte da Organização	Núcleo operacional	7,78	6,39
	Mecanismo de Coordenação	Padronização das habilidades	5,00	
Forma Divisionalizada	Parte da Organização	Linha intermediária	6,67	5,00
	Mecanismo de Coordenação	Padronização dos resultados	3,33	
<i>Adhocracia</i>	Parte da Organização	Assessorias de apoio	7,22	7,22
	Mecanismo de Coordenação	Ajustamento mútuo	7,22	

Fonte: Autoria Própria.

Observando as pontuações da parte da organização separadamente, pode-se dizer que o núcleo operacional é a que tem maior relevância, possuindo uma média de 7,78 dentre as respostas analisadas. Assim como foi deduzido na seção 5, sobre a empresa, a predominância do núcleo operacional como parte

chave da organização se deve ao fato de que a empresa não possui grande nível intermediário e propicia autonomia aos seus funcionários de baixa hierarquia para que trabalhem da forma como lhes for mais conveniente. Além disso, os operadores são incentivados a participarem da tomada de decisão na organização proporcionando certo poder aos mesmos.

Ao examinarmos os mecanismos de coordenação, percebe-se que aquele que obteve a maior pontuação foi a supervisão direta com 8,33, novamente confirmado o que deduzido no item 5 deste estudo. Isso acontece praticamente pelos mesmos motivos pelo qual o núcleo operacional é a parte chave da organização. A linha intermediária quase inexistente faz com que o dirigente tenha a responsabilidade de supervisionar de perto os funcionários. Por causa da grande busca por diferenciação e inovação no mercado, não existe grande padronização das atividades e dos resultados. Por isso, mesmo proporcionando autonomia aos integrantes para desempenhem de acordo com as demandas inovadoras, é necessário que a alta cúpula esteja supervisionando sistematicamente todas as atividades, reduzindo os riscos e monitorando as estratégias globais da empresa.

Quando se analisa a pontuação final de cada configuração organizacional, formada pela média entre a parte da organização e o mecanismo de organização chaves, conclui-se que a configuração de maior relevância é a *Adhocracia*.

Mais uma vez um resultado esperado visto que a assessoria de apoio e o ajustamento mútuo são muito importantes para o desenvolvimento das atividades de inovação. Esses dois atributos ficaram empatados em segundo lugar se analisarmos as pontuações tanto das partes da organização quanto dos mecanismos de coordenação separadamente.

A assessoria de apoio na empresa é formada por áreas que auxiliam a organização como um todo, bem como cada time/projeto separadamente. Ela é representada pelos times de recursos humanos, design, tecnologia da informação, jurídico e financeiro.

O ajustamento mútuo se destaca como um mecanismo relevante pelo caráter informal da comunicação interna. A informalidade na comunicação e nos processos proporciona um ambiente favorável à inovação sofisticada e rápidas mudanças de estratégias, fatores decisivos no mercado de atuação.

A fim de facilitar a identificação da relevância de cada configuração organizacional proposta por Mintzberg na estrutura da empresa, foi desenvolvido um gráfico com a pontuação de todas elas, conforme demonstrado abaixo:

Gráfico 2 - Pontuação do questionário sobre configurações organizacionais de Mintzberg.



Fonte: Autoria própria.

Pelo Gráfico 2 pode-se ratificar que a configuração organizacional que a empresa estudada mais se assemelha é a *Adhocracia*, seguida pela estrutura simples e burocracia profissional.

Os fatores que provocaram a alta pontuação da estrutura simples são o grande foco tanto na supervisão direta quanto na cúpula estratégica, que realiza essa supervisão. Já a burocracia profissional tem destaque pela importância que o núcleo operacional possui na organização.

Com relação à *Adhocracia* pode-se supor que essa configuração está em evidência devido à busca pela inovação sofisticada e ao fato de ser relativamente jovem e estar em estado inicial de desenvolvimento (MINTZBERG, 1995).

5.2.3- Resultados do Questionário sobre as Dimensões Culturais de Hofstede

O formulário foi respondido por 8 integrantes da empresa, desde o dirigente até os estagiários. Assim como nos outros dois questionários, esse também fará uso da escala Likert.

O questionário que avalia as dimensões culturais estudadas por Hofstede foi respondido por 8 integrantes da empresa. Assim como no questionário sobre as configurações organizacionais, para um estudo completo o formulário foi aplicado à todos os níveis hierárquicos e cargos da organização.

Os valores máximos da escala para cada dimensão cultural foram estipulados para as seguintes orientações de cada dimensão:

- Alta distância do poder;
- Alta aversão à incerteza;
- Individualismo;
- Masculinidade; e
- Orientação de longo prazo.

Da mesma maneira como ocorreu nos outros dois questionários, a transformação dos valores da escala Likert foram transformadas para a pontuação padrão de 0 a 10. Para cada dimensão foi criado um quadro contendo as pontuações de cada questão. Além disso cada aspecto analisado recebeu uma pontuação própria, calculada pela média entre as pontuações das afirmações dentro deles. Por último determinou-se a pontuação total da dimensão, sendo essa a média das pontuações de cada aspecto.

A seguir analisaremos as respostas acerca de cada dimensão separadamente:

5.2.3.1- Baixa versus Alta Distância do Poder

Para a análise da dimensão cultural relativa à distância do poder, segue o Quadro 23 com as pontuações:

Quadro 23- Pontuações do questionário sobre a dimensão cultural relativa à distância do poder.

Aspecto	Questão	Pontuação	Pontuação do Aspecto
Centralização da Tomada de decisão	1	5,625	5,000
	2	2,500	
	3	6,875	

Continua.

Conclusão.

Quadro 23- Pontuações do questionário sobre a dimensão cultural relativa à distância do poder.

Centralização das informações	4	0,038	2,831
	5	5,625	
Estrutura hierárquica (horizontal/vertical)	6	1,875	1,875
Autonomia dos funcionários	7	3,750	4,375
	8	5,000	
Média Total:			3,520

Fonte: Autoria Própria.

Observando a média total da dimensão, pode-se identificar uma forte tendência de baixa distância do poder. Mesmo com essa forte inclinação, ao analisarmos os aspectos separadamente, percebemos que alguns deles possuem pontuações perto da média, o que mostra que algumas características não se inclinam nem para baixa nem para alta distância do poder. Para entender o motivo disso, discutiremos abaixo cada aspecto em particular.

O primeiro aspecto “centralização da tomada de decisão” obteve uma pontuação 5, exatamente no ponto intermediário dos extremos da dimensão. Indo mais a fundo e observando as questões separadamente percebe-se que mesmo os funcionários sendo consultados na tomada de decisão, existe um sentimento de que eles poderiam participar mais nesse sentido. Isso pode ser explicado pela certa centralização da tomada de decisões importantes que, muitas vezes, necessitam de uma visão estratégica mais macro, na maioria das vezes concentrada à alta cúpula.

Seguindo nesse contexto de centralização das tomadas de decisão, as questões desse aspecto obtiveram uma pontuação perto de zero, que revela baixa distância do poder, e outra um pouco acima de 5. Observando as afirmações, entende-se que as metas e políticas são bem difundidas e explicadas a todos, entretanto existe uma relativa lacuna entre expectativa e realidade ao transmitir informações estratégicas dos projetos, reafirmando o que foi concluído no parágrafo anterior.

O terceiro aspecto, “estrutura hierárquica”, sustenta o que já era previsto. A pontuação baixa mostra que realmente a empresa não possui muitos níveis hierárquicos dando uma característica de horizontalidade à organização.

Finalmente, a “autonomia dos funcionários”, foi outra característica que chegou perto do ponto intermediário da dimensão. Investigando as respectivas afirmações e suas respostas, constata-se que não existe um sentimento de imposição de decisões dentre os integrantes das equipes, mas, como já foi comentado na análise do questionário sobre a configuração organizacional, a supervisão direta ainda se mostra necessária na empresa o que é ratificado pela nota 5 da afirmação “o trabalho dos funcionários é supervisionado constantemente e de perto pelos gerentes”.

Conclui-se, então, que no geral a organização possui uma cultura de baixa distância do poder, contudo existem alguns fatores internos que fazem com que alguns aspectos, quando particularmente analisados, não refletem essa orientação com robustez.

5.2.3.2- Baixa versus Alta Aversão à Incerteza

O Quadro 24, de pontuações relativas a essa dimensão cultural sobre aversão à incerteza, é representado abaixo:

Quadro 24- Pontuações do questionário sobre o a dimensão cultural relativa à aversão à incerteza.

Aspecto	Questão	Pontuação	Pontuação do Aspecto
Resistência a assumir riscos	9	2,188	2,031
	10	1,875	
Resistência à mudança	11	1,563	1,563
Tipo de liderança (transformador/controlador)	12	0,000	0,000
Estabilidade no emprego	13	5,313	5,000
	14	4,688	
Média Total:			2,148

Fonte: Autoria Própria.

A média total da dimensão, 2,148, revela uma cultura de baixa aversão à incerteza, o que já era esperado pelo fato de a empresa se encontrar em um mercado que busca por constante inovação. Essa busca tem por consequência a necessidade de adaptação a mudanças rápidas e a inevitável assunção de

riscos, como se comprova pela análise dos dois primeiros aspectos, “resistência a assumir riscos” e “resistência à mudança”, ambas com pontuações baixas.

O tipo de liderança foi unanimemente respondido com a pontuação mais baixa, indicando uma forte tendência transformadora adotada pelos líderes. Acredita-se que esse aspecto é muito importante para o rendimento, satisfação e realização profissional dos funcionários. É interessante ressaltar que esse aspecto é de grande valor para a empresa, por ajudar na retenção dos talentos na organização, que é um dos grandes desafios existentes no mercado. Diferentemente de grandes indústrias, onde não é possível realizar a atividade da empresa sem o maquinário e infraestrutura das mesmas, os maiores ativos da empresa do estudo são os funcionários e o conhecimento. A importância de proporcionar um senso de crescimento, tanto profissional quanto pessoal, para manter os integrantes da empresa motivados é conhecida pela alta cúpula. A total conformidade de todos os funcionários acerca da liderança transformadora mostra que isso está sendo realizado satisfatoriamente.

Por último, a “estabilidade no emprego” obteve pontuação 5, exatamente na média entre a alta e baixa aversão à incerteza. É interessante ressaltar a discordância entre a pontuação desse aspecto e dos dois primeiros. Percebe-se que mesmo as atividades sendo executadas de uma forma concomitante à baixa aversão ao risco, a segurança e estabilidade no emprego ainda é vista como relevante pelos funcionários, contrastando com o perfil empreendedor do dirigente.

5.2.3.3- Coletivismo versus Individualismo

Para o estudo das respostas sobre essa dimensão, segue o Quadro 25:

Quadro 25- Pontuações do questionário sobre a dimensão cultural individualismo vs coletivismo.

Aspecto	Questão	Pontuação	Pontuação do Aspecto
Trabalho em equipe	15	1,563	1,354
	16	0,313	
	17	2,188	

Continua.

Conclusão.

Quadro 25- Pontuações do questionário sobre o a dimensão cultural individualismo vs. coletivismo.

Tomada de decisão (individual/coletiva)	18	3,750	3,750
Valorização do grupo	19	1,750	3,375
	20	5,000	
Média Total:		2,826	

Fonte: Autoria Própria.

De todas as dimensões estudadas essa foi a que obteve menor variação entre as respostas. As baixas pontuações de todos os aspectos mostram a solidez da cultura coletivista na organização. A seguir, analisa-se cada um dos aspectos separadamente.

O primeiro aspecto, “trabalho em equipe”, obteve a menor pontuação da dimensão. Isso aconteceu devido ao forte espírito de equipe dos funcionários. Observando as respostas individualmente pode-se dizer que a grande maioria da equipe tem o hábito de ajudar os colegas e de agir conforme o interesse coletivo antes do interesse individual. A “tomada de decisão (individual ou coletiva)” também recebeu uma baixa pontuação mostrando que as decisões do dia a dia não são tomadas por uma pessoa e sim por um grupo, por meio de reuniões e discussões.

O último aspecto tem por objetivo identificar como a empresa valoriza seus funcionários, reconhecendo as ações do grupo ou do integrante como indivíduo. A pontuação desse aspecto, 3,375, reafirma a cultura de coletivismo. Porém, analisando as afirmações isoladamente, é possível constatar que mesmo os funcionários reconhecendo as contribuições de outros para seus resultados, os incentivos da empresa não são percebidos como nem direcionados ao grupo nem ao indivíduo, como comprova a pontuação 5 na questão “os incentivos da empresa são dados aos grupos ao invés da aos indivíduos”.

Finalmente, a cultura coletivista, assim como a de baixa aversão à incerteza, era de certo modo previsível visto uma das características mais marcantes da empresa que é a busca pela inovação. O ambiente que incentiva a comunicação e cooperação é mais favorável à criatividade, ingrediente essencial para quem procura diferenciação inovativa.

5.2.3.4- Feminilidade versus Masculinidade

Para o estudo da dimensão cultural masculinidade *versus* feminilidade de Hostede, as respostas das questões são analisadas no Quadro 26 abaixo:

Quadro 26- Pontuações do questionário sobre o a dimensão cultural relativa à masculinidade vs. feminilidade.

Aspecto	Questão	Pontuação	Pontuação do Aspecto
Ambição de carreira	21	5,938	5,938
Qualidade de vida/Resultados	22	0,313	0,313
	23	0,313	
	24	0,313	
Competitividade/Cooperação	25	4,063	4,063
Relacionamento	26	2,813	2,656
	27	2,500	
Média Total:			3,242

Fonte: Autoria Própria.

Verificando a média total da dimensão pode-se perceber que a empresa possui uma cultura voltada para feminilidade. Essa tendência já era esperada pelo autor pelo fato dos aspectos de flexibilidade e coletivismo da organização. Contudo, diferentemente da análise feita no item anterior, onde todos os aspectos da dimensão possuíam uma pontuação proporcional à média da dimensão, nesse caso um dos aspectos se diferencia por apresentar um direcionamento contrário ao da média total.

Fazendo uma análise dos dois primeiros aspectos e suas respectivas respostas, pode-se identificar um comportamento interessante. O primeiro aspecto refere-se à ambição de carreira e possui uma pontuação perto de 6, mostrando uma tendência relativamente maior à masculinidade. O segundo aspecto, que obteve pontuação perto de zero, faz afirmações sobre a preocupação que a organização tem em relação a qualidade de vida de seus funcionários. Estudando as pontuações das respostas de cada questão, conclui-se que é quase unanime a compreensão de que a empresa tem alta preocupação com a qualidade de vida e ambiente de trabalho dos seus membros, porém os integrantes majoritariamente preferem realizar atividades

que gerem altos resultados a aquelas mais interessantes e estimulantes para eles.

A questão 25 estuda a relação entre competitividade e cooperação entre os funcionários. Mesmo estando inclinada à feminilidade, é possível perceber um certo traço de masculinidade, fazendo com que a pontuação, 4,063, fique próxima a média. Fazendo uma análise mais profunda sobre como funciona o processo de remuneração da empresa, é possível deduzir o motivo pelo qual existe uma relativa competitividade interna.

Como já foi constatado pela investigação da dimensão individualismo *versus* coletivismo, no geral a empresa incentiva e consegue manter uma atmosfera de cooperação entre os membros e equipes. Por ser uma empresa diferente dos padrões convencionais e não impor regras sobre tempo ou local de realização do trabalho, os resultados, pro-atividade e produtividade dos funcionários são valorizados na organização. Para incentivar os integrantes a desempenharem seu máximo potencial, foi estabelecido um sistema de remuneração por meritocracia. Nesse sistema cada integrante recebe um bônus variável dependendo de seu desempenho, projeto e cumprimento das metas. Esse incentivo meritocrático inevitavelmente acaba por instigar um certo clima de competitividade na empresa, mesmo que não seja seu objetivo. Deduz-se, portanto, que esse aspecto obteve uma pontuação mais próxima à média pela forma de remuneração meritocrática.

Por fim o último aspecto reafirma a dimensão de feminilidade, mostrando que os relacionamentos são valorizados e que os conflitos interpessoais são resolvidos por negociações, consenso e justiça, ao invés de imposição e autoridade.

5.2.3.5- Orientação de Curto Prazo versus Longo Prazo

O Quadro 27, abaixo, refere-se às pontuações das questões sobre a dimensão relativa a orientação de curto ou longo prazo na organização.

Quadro 27- Pontuações do questionário sobre a dimensão cultural relativa à masculinidade vs. feminilidade.

Aspecto	Questão	Pontuação	Pontuação do Aspecto
Expectativa por resultados (rápidos/longo prazo)	38	9,063	6,250
	39	3,438	
Monitoramento dos resultados	40	8,438	8,438
Planejamento e Metas	41	1,875	1,875
Média Total:			5,521

Fonte: Autoria Própria.

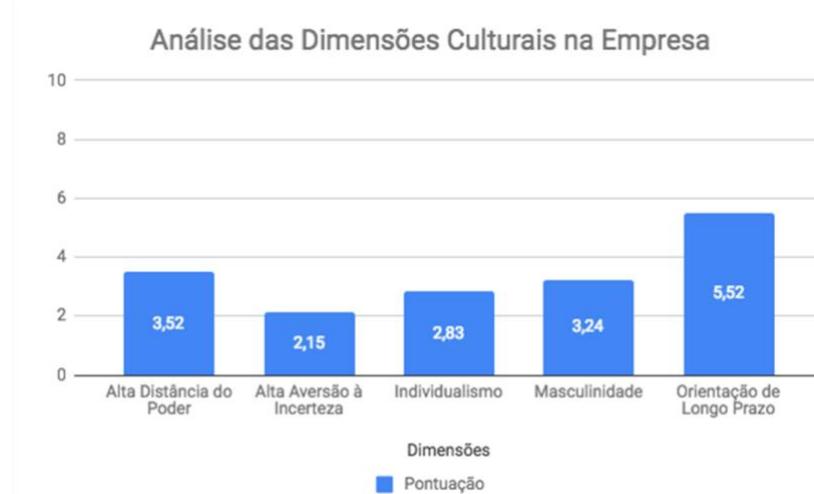
Essa dimensão foi a única que obteve uma média total acima de cinco, mostrando-se levemente inclinada para a cultura orientada para atividades de longo prazo. Mesmo assim, a pontuação revela que a dimensão é bastante balanceada.

Pelas respostas do questionário entende-se que existem projetos na organização que visam tanto resultados rápidos como de longa duração que só terão retorno a longo prazo.

5.2.3.6- Gráfico das Dimensões Culturais na Empresa

Com o intuito de resumir e facilitar a análise sobre todas as cinco dimensões culturais propostas por Hofstede, foi formulado o Gráfico 3:

Gráfico 3 - Pontuações do questionário sobre as Dimensões Culturais de Hofstede.



Fonte: Autoria própria.

Verifica-se que, mesmo existindo alguns aspectos que se diferenciam um pouco da orientação de cada dimensão, no geral temos dimensões culturais bem definidas como: baixa distância do poder, baixa aversão à incerteza, coletivismo e feminilidade. Já no que se refere à orientação de curto *versus* longo prazo, observa-se uma tendência balanceada o que faz com que não possamos tirar conclusões precisas sobre ela.

5.3- Relações entre os estudos sobre o Perfil do Pequeno Empresário de Filion, Configurações Organizacionais de Mintzberg e Dimensões Culturais de Hofstede.

Após analisar profundamente os resultados dos 3 questionários, pode-se definir algumas características quanto a cultura e organização da empresa.

Primeiramente foi concluído por resultados expressivos, que o perfil do empresário do estudo em questão é empreendedor.

Já no âmbito sobre a configuração organizacional, 3 estruturas foram identificadas com mais força: a estrutura simples, burocracia mecanizada e a *adhocracia* como é mostrado no Gráfico 2.

A estrutura simples e a *adhocracia* são duas configurações que se encaixam integralmente às características da empresa apresentadas tanto pelas pesquisas quanto pela descrição inicial da empresa no item 5. A burocracia mecanizada, entretanto, possui uma alta pontuação, mas não se adequa tanto quanto as outras duas.

Se observarmos as partes da organização que são chave na empresa estudada a cúpula estratégica, que se refere à estrutura simples, o núcleo operacional, que é característica da burocracia profissional, e as assessorias de apoio, aspecto que representa a *adhocracia*, são de alta relevância.

Já os mecanismos de coordenação de destaque na empresa foram a supervisão direta, em que se baseia grande parte da supervisão que ocorre na organização, e o ajustamento mútuo, que é de extrema importância para que seja criado um ambiente favorável à inovação. Estes dois. São características da estrutura simples e *adhocracia* respectivamente. A padronização das habilidades, mecanismo referente à burocracia profissional, mesmo sendo um

fator relevante para a realização das atividades, visto que os é exigido dos funcionários um grau de formação e conhecimento, não aparece com tanta relevância no estudo, fazendo com que a burocracia profissional não se encaixe tão bem quanto as outras configurações na empresa de estudo.

Ainda pode ser ressaltado que o núcleo operacional, parte da organização chave da burocracia profissional, pode ser atribuído com grande importância à *adhocracia*, como mencionado no terceiro parágrafo do item 3.3.5, reafirmando ainda mais o enquadramento da empresa na coordenação adhocrática.

O Quadro 28 representa a síntese da adequação das 3 configurações organizacionais de maior pontuação à empresa:

Quadro 28- Síntese da adequação das configurações organizacionais à empresa.

Configuração Organizacional	Características Chave	Adequação na Empresa
Estrutura Simples	Supervisão Direta	Sim
	Cúpula Estratégica	Sim
Burocracia Profissional	Padronização das Habilidades	Não
	Núcleo Operacional	Sim
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento Mútuo	Sim
	Assessorias de apoio / Núcleo Operacional	Sim

. Fonte: Autoria Própria.

Sabendo, portanto, da maior conformidade entre a empresa, a estrutura simples e a *adhocracia*, analisaremos o quadro de relações entre as dimensões culturais de Hofstede e as configurações organizacionais de Mintzberg. Como já foi exposto no item 4.2.1, utilizaremos a relação estudada entre os Perfis do Pequeno Empresário de Filion e as Dimensões Culturais de Hofstede para completar os aspectos da coordenação de estrutura simples, visto que ela está sujeita a uma grande influência da cultura pessoal do dirigente.

Segue abaixo o Quadro 29, onde são combinados os 3 estudos abordados por este trabalho juntamente com os dados da empresa identificados no item 7.3.

Quadro 29- Combinação e relação entre os 3 estudos abordados no trabalho.

	Distância do poder	Aversão à incerteza	Coletivismo	Feminilidade	Orientação a longo prazo
Empresa Estudada	-	-	+	+	+/-
Estrutura Simples (Empreendedor)	-	-	+	+	n/a
Estrutura Simples (Operador)	+	+	-	-	n/a
Burocracia Mecanizada	+	+	-	-	+
Burocracia Profissional	-	-	-	+	n/a
Forma Divisionalizada	-	+	+	+	n/a
Adhocracia	-	-	+	+	n/a

Fonte: Autoria Própria.

Para a análise do quadro leva-se em consideração que a empresa se assemelha às configurações de estrutura simples e *adhocracia*, pelos motivos explicados mais acima neste item.

Observando a estrutura simples com proprietário de perfil empreendedor (perfil que foi identificado no estudo) confirma-se a primeira relação estabelecida entre o perfil do pequeno empresário e as dimensões culturais de Hofstede que tendem a ser encontradas nele, assim como no estudo bibliográfico no item 4.1.

Ainda nesse mesmo contexto, pode-se aferir que a atribuição das dimensões culturais esperadas pelo perfil do empresário feita à estrutura simples mostrou-se válida. A empresa possui grande semelhança a essa configuração e

verificou-se uma relação verdadeira entre as dimensões esperadas e a realidade.

Da mesma forma, percebe-se que as dimensões culturais presentes na empresa são correspondidas de forma completa pelas dimensões culturais que tendem a ser encontradas na configuração de *adhocracia*. Assim, comprovando mais uma vez que o quadro de relações se mostra satisfatório no contexto desse estudo.

Analizando as outras configurações organizacionais, percebe-se que a relação existente entre a burocracia profissional e as dimensões culturais que lhes são esperadas é relativamente próxima à realidade da organização, diferenciando-se apenas quanto ao coletivismo. Entende-se por isso que a alta pontuação referente ao estudo de Mintzberg no questionário aplicado é de certa forma congruente com os resultados da análise.

A forma divisionalizada também possui apenas uma diferenciação entre as expectativas de suas dimensões culturais e realidade da empresa. Porém, diferentemente do que acontece com a burocracia profissional, a pontuação da configuração divisionalizada no questionário aplicado foi consideravelmente mais baixa. O motivo disso está no fato de que diferenciação entre as dimensões culturais da empresa e da forma divisionalizada acontece no âmbito da aversão à incerteza. Como constatado pelas respostas do questionário sobre o estudo de Hofstede, a baixa aversão à incerteza é a dimensão de maior representatividade na organização, fazendo com que, mesmo se diferenciando em apenas um aspecto, a empresa e a referida configuração organizacional não possuem grande proximidade.

Finalizando a análise das relações entre os estudos de Hofstede e Mintzberg, temos a burocracia mecanizada. As dimensões culturais que tendem a serem predominantes nessa configuração organizacional são completamente opostas às que foram encontradas na empresa. Sabendo disso é possível reafirmar a veracidade da relação entre os dois estudos, visto que a burocracia profissional foi a configuração com menor pontuação de acordo com as respostas do questionário.

Por último, fazendo uma análise paralela entre as dimensões culturais que tendem a ser encontradas nos perfis dos empresários e nas configurações organizacionais, pode-se perceber uma relação interessante. Pelo quadro de

relações compreende-se que o as características do perfil de operador do pequeno empresário são semelhantes àquelas identificadas na burocracia mecanizada, enquanto os aspectos encontrados no dirigente com perfil empreendedor se assemelham a configuração organizacional de *adhocracia*.

6- Considerações Finais

Este trabalho teve por finalidade a verificação das relações entre as dimensões culturais de Hofstede e as configurações organizacionais de Mintzberg, dando continuidade ao estudo feito por Raquel Zullo (2017), testando suas teorias em um estudo de caso prático com uma empresa diferente da utilizada por Zullo (2017).

Mediante a aplicação de três questionários visando uma análise mais assertiva tanto sobre os aspectos da literatura na empresa em estudo, quanto às relações entre os estudos da revisão bibliográfica, constatou-se que a organização, considerada uma microempresa pelo seu tamanho, possui um dirigente com perfil empreendedor, configuração organizacional que mistura *adhocracia* e estrutura simples e apresenta uma cultura com dimensões de baixa distância do poder, baixa aversão à incerteza, coletivismo e feminilidade.

A partir dos resultados do estudo de caso prático, as relações propostas por Zullo (2017) (que também foram verificadas pelo autor usando a revisão bibliográfica), assim como as novas variáveis adicionadas relativas à pequenas empresas, foi feita uma análise minuciosa. Fundamentado na análise de todas essas variáveis, pode-se concluir que as relações entre os estudos de Hofstede e Mintzberg apresentadas por Zullo, mais uma vez foram satisfatórias, uma vez que todos os resultados dos questionários do estudo confirmaram o que era esperado pelas relações.

Como limitação da pesquisa realizada neste trabalho pode ser citada a dificuldade de concluir teorias generalizadas para as relações visto que o estudo de caso é muito específico, sendo realizado em uma empresa diferente das convencionais, pertencendo a um mercado emergente onde muito ainda está sendo definido e criado.

Assim como foi mencionado no trabalho de Zullo, continua sendo fundamental a realização de mais pesquisas em organizações que apresentam outras configurações organizacionais e que fazem parte de outras áreas de atuação, dado que tanto a empresa do estudo de caso de Zullo quanto a empresa analisada neste trabalho compartilham do mesmo mercado, o marketing digital. Além disso, é de grande importância que sejam realizadas mais pesquisas, afim de verificar a veracidade da relação entre os fatores

apresentados neste trabalho referentes ao perfil do pequeno empresário de Filion (1999) para outras organizações.

É importante ressaltar a relevância para o crescimento e desenvolvimento profissional que esse trabalho tem para o autor. Sem sombra de dúvidas o estudo ampliou grandiosamente o conhecimento na área de cultura organizacional e, consequentemente, trouxe uma visão mais clara sobre os aspectos organizacionais e culturais da empresa em que o autor está inserido.

Durante o desenvolvimento do trabalho o autor foi assumindo paralelamente posições cada vez mais estratégicas e gerenciais dentro da organização, se aproximando cada vez mais da alta cúpula. Pode-se dizer que as análises e características identificadas no estudo serão de grande utilidade para a empresa, que pôde compreender melhor tanto os aspectos culturais que estão funcionando quanto aqueles que não estão sendo percebidos como a alta cúpula gostaria pelos funcionários.

7- Referências Bibliográficas

- AMORIM, V. *Adhocracia x Burocracia*. Jornal do Commercio. 2005. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a150.htm>>. Acesso em: 22 maio. 2018.
- EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 233-256, 1990.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v.39, n.4, p. 6-20, 1999.
- FLYNN, B. B.; SALADIN, B. Relevance of Baldrige constructs in an international context: a study of National culture. *Journal of Operations Management*, v. 24, n. 5, p. 583-603, 2006.
- HIROTA, S.; KUBO, K.; MIYAJIMA, H. Does Corporate Culture Matter? An Empirical Study on Japanese Firms. 2007. Disponível em: <<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/07e030.pdf>>. Acesso em: 15 de maio de 2018.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2^a ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.
- HOFSTEDE, G. Dimensions – Geert Hofstede. 2016. Disponível em: <<https://www.geert-hofstede.com/national-culture.html>>. Acesso em: 23 junho. 2018.
- KIRKMAN, B. L.; LOWE, K. B.; GIBSON, C. B. A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, v. 37, p. 285–320, 2006.
- LAGROSEN, S. Quality management in Europe: a cultural perspective. *The TQM Magazine*, vol. 14, n. 5, p. 275–283, 2002.
- LEONE, N.M.C.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, v.34, n.2, p.91-94, 1999.
- MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes – Estruturas em cinco configurações. Tradução Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

- ROBERT, C.; PROBST, T. M.; MARTOCCHIO, J. J.; DRASGOW, F. e LAWLER, J. J. Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland and India: predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n. 5, p. 643-658, 2000.
- SANTOS, F. C. A.; BORIN, J. P. F.; BECK, S.; NYHUIS, P.; LÖDDING, H. Relações entre dimensões culturais de Hofstede e configurações organizacionais de Mintzberg. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 17., 2010, Bauru. Anais... Bauru: UNESP, 2010.
- SANTOS, F. C. A.; FOGAÇA, D. R.; BERTSCH, S.; NYHUIS, P.; LÖDDING, H. Dimensões culturais “distância do poder” e “aversão à incerteza” na gestão de produção: proposição de questões de pesquisa. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 19., 2012, Bauru. Anais... Bauru: UNESP, 2012.
- SANTOS, F. C. A.; FOGAÇA, D. R.; ZANON, C. J. Dimensões culturais individualismo *versus* coletivismo, feminilidade *versus* masculinidade e orientação de curto prazo *versus* longo prazo na administração da produção: proposição de questões de pesquisa. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 16., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: FGV-EAESP, 2013.
- SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 1, p. 47-66, jan./abr. 1998.
- SANTOS, N. M. B. F. Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 3^a ed. San Francisco, California: Jossey-Bass. 2004.
- SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.
- SEBRAE-SP / Gestão Estratégica. Panorama dos Pequenos Negócios 2017, p. 5.
- TERENCE, A. C. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

WHEELER, K. G. Cultural values in relation to equity sensitivity within and across cultures. *Journal of Managerial Psychology*, v. 17, n. 7, p. 612-627, 2001.