

## Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro

### *Cultural aspects of the small companies of wood sector*

Denise Del Prá Netto Machado<sup>1</sup> e Carlos Eduardo Carvalho<sup>2</sup>

---

---

#### Resumo

A cultura organizacional tem sido tema de estudos acadêmicos desde a década de 1980. Porém, poucos estudos brasileiros procuram identificar semelhanças em aspectos culturais entre empresas de um setor específico. Esta pesquisa, efetuada junto às indústrias madeireiras da região de Curitiba, objetivou identificar traços culturais relacionados às dimensões, de ênfase no futuro ou no presente, e de pessoalidade ou impessoalidade, na percepção dos líderes destas empresas. Trata-se de pesquisa quantitativa, descritiva, e exploratória, realizada sob a forma de um levantamento de corte transversal, e respondido por 67 líderes empresariais. Os resultados apontam para uma cultura organizacional relativamente homogênea, com fortes traços de ênfase no presente, e de pessoalidade. Encontrou-se também uma relativa independência da cultura organizacional, permitindo afirmar que a cultura organizacional depende mais da própria cultura regional do que dos produtos e do faturamento das empresas, bem como da idade, escolaridade, gênero, tempo de empresa, renda e cargo.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Indústria Madeireira. Traços Culturais.

#### Abstract

The organizational culture has been theme of several academic studies since the 1980 years. But few brazilian studies looking for similarities and differences in cultural aspects between a specific sector companies. This research, realized with companies of wood sector of Curitiba area, looked for cultural aspects related with, a future emphasis or the present emphasis, and of personal or impersonal emphasis, in perception of leaders of this companies. It is a quantitative research, descriptive, and exploratory, realized under form of a survey of transversal cut, with instruments gave in the companies and answered with 67 business leaders. The results appointing a business sector with an organizational culture relatively homogeny, with staunch aspects of emphasis in present, and of personal emphasis. Between research variables, the culture displayed statistic signifier relation with the market of actuation of companies. The results appointing also a relative independence of organizational culture in relation to others research variables, admitting to say that the organizational culture depend more of the regional culture that products and sales of the companies, as like of age, school level, sex, time in company, salary and office of the research leaders.

**Keywords:** Organizational culture. Lumber industry. Aspects Cultural.

---

---

## Introdução

Um importante direcionamento, atual, da teoria das organizações tem caminhado no sentido de que a gestão empresarial precisa estar coerente com aspectos comportamentais dos indivíduos que se relacionam com a organização. E, mais ainda, estes aspectos comportamentais influenciam e até mesmo limitam a ação administrativa.

A pequena empresa não foge a esta regra, fundamentalmente nas empresas familiares brasileiras, que são influenciadas por valores culturais brasileiros, como o forte respeito pela autoridade, relacionado a estrutura patriarcal da família, e o personalismo, relacionado à uma sociedade rural extremamente coletivista. Estes valores são ainda mais realçados quando

---

<sup>1</sup> delpra@furb.br- UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU/FURB - Professora do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração. Doutora em Administração de Empresas pela FGV-EAESP.

<sup>2</sup> ceduardo@cbs.unc.br- UnC CURITIBANOS – UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - Professor de Administração. Mestre.

se observa a tendência brasileira à informalidade, pacifismo e cordialidade (GRZYBOVSKI, 2002). Padula (2000) considera que as características de paternalismo, informalismo, aversão a riscos e preferência a um crescimento lento e controlável estão marcadamente presentes nas pequenas empresas, criadas por empreendedores sem grande formação profissional. A região de Curitiba apresenta como importante característica sócio-econômica uma forte concentração de pequenas empresas, principalmente na cadeia produtiva “madeira e móveis”, que, atualmente, representa 73% dos empregos industriais formais da região (SANTA CATARINA, 2003), o que dá uma mostra clara da importância deste setor empresarial, para a sociedade regional. Em que pese sua importância econômico-social para a região, o setor é composto, em sua grande maioria, por pequenas e médias empresas. Esta situação, se por um lado dilui o risco social da dependência de uma ou poucas grandes empresas, por outro lado, limita o desenvolvimento tecnológico e gerencial que, muitas vezes, só é alcançado quando a empresa atinge um porte sustentável.

Segundo o Instituto Euvaldo Lodi-SC (2000), apesar de o segmento madeireiro ser o segundo maior gerador de empregos e faturamento do estado de Santa Catarina, há vários “gargalos” no desenvolvimento deste setor. Entre eles encontram-se o baixo espírito associativista, a ainda fraca consciência dos benefícios de parcerias e a falta de maturidade gerencial das empresas do setor. Acredita-se que estes problemas advenham, principalmente, de fatores culturais ligados à gestão das empresas da região.

O entendimento destas características comportamentais e culturais é primordial para uma boa administração. Paradoxalmente, decifrar aspectos culturais das organizações não é tarefa fácil, pois, muitos valores e, principalmente, crenças estão tão arraigados no comportamento dos indivíduos que estes não os percebem e dificilmente conseguem expô-los.

Considerando estas dificuldades, este estudo teve como foco as práticas organizacionais, algo próximo do que Schein (1992, 2001) chama de artefatos da cultura organizacional, não se atendo a valores e crenças que mereceriam outros tipos de estudo.

Caracterizando-se como um levantamento quantitativo descritivo, o estudo procurou posicionar as empresas do setor madeireiro da região de Curitiba, Santa Catarina, em duas dimensões, em uma adaptação do modelo proposto por Schneider (1996). Uma dimensão de relacionamentos, onde, em um extremo, encontram-se relacionamentos puramente impessoais, e, em outro extremo, encontram-se relacionamentos pessoais. A segunda dimensão refere-se ao foco temporal, medido num *continuum* onde, em uma extremidade, encontra-se a ênfase nas oportunidades do futuro e, na outra, encontra-se a ênfase na realidade do presente.

## Cultura e organizações

As definições que o termo cultura organizacional tem recebido apresentam diversos termos em comum, como costumes, valores, crenças, modo de agir e perceber os acontecimentos. Katz e Kahn (1976, p. 85) acreditam que “toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes”. Para eles, a cultura é originada tanto nas normas e valores da organização formal como na sua reinterpretação pela organização informal.

Handy (1978, p.202) afirma que, “nas organizações, há crenças profundamente arraigadas acerca da forma pela qual o trabalho deve ser organizado, a forma como a autoridade deve ser exercida, as pessoas recompensadas e controladas”. Esta afirmação sugere que a cultura direciona o comportamento dos atores organizacionais, sendo este direcionamento compartilhado e aceito por todos (MOTTA, 2001)

Corroborando com o explicitado, Kilmann; Saxton; Serpa (1985, p. 5) afirmam que “cultura pode ser definida como as filosofias, ideologias, valores, pressupostos, crenças, expectativas, atitudes e normas compartilhadas, que mantêm a comunidade junta.” Desta forma, as crenças compartilhadas entre os empregados são, geralmente, invisíveis mas impactam sobremaneira as ações e as formas de pensar destes atores (LORSCH, 1985).

Schein (1992, p. 12) apresenta o seguinte conceito de cultura organizacional:

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Este autor (2001, p.31) considera que a cultura acontece em três níveis: o nível dos artefatos, mais externo e perceptível, “o que se vê, ouve e sente enquanto se está por lá”. O nível dos valores casados representa o por-quê de as pessoas fazerem o que fazem. Neste nível, estão as crenças externalizadas das pessoas da organização. Já no terceiro nível, dos pressupostos básicos, encontram-se as certezas tácitas profundas. “A essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos

em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso”. [Estes valores tácitos, não são conscientemente explicitados, pois] “resultam de um processo de aprendizado em conjunto” (SCHEIN 2001, p. 35).

A abordagem de Schein (2001) considera que o núcleo da cultura organizacional (certezas tácitas) é composto por valores que até os próprios indivíduos muitas vezes desconhecem, trazendo dificuldades para quem deseja decifrar a cultura de uma organização.

Corroborando com o autor, Morgan (1996), Pettigrew (1996) e Kotter; Heskett (1994) também consideram que a cultura exista em níveis, nas organizações. Para Morgan (1996), a parte externa, mais visível, pode ser comparada à parte superior de um *iceberg*, isto é, a menor parte da cultura. Para Pettigrew (1996, p. 146), “a cultura organizacional é um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes”. Segundo ele, “no nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios”. Estes pressupostos e crenças são apresentados externamente pelas “estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.” Para Kotter; Heskett (1994), a mesma pode ser pensada em dois níveis: um mais profundo e menos visível, refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas, em um grupo, e que tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. No nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização, que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir.

Utilizando uma outra nomenclatura, Trompenaars (1994) afirma que a cultura apresenta-se em camadas, como uma cebola. Segundo este autor, nos níveis externos da cebola cultural encontram-se os produtos da cultura, diretamente visíveis. Nos níveis internos, valores e normas são mais profundos, e mais difíceis de identificar. Da mesma forma, Hofstede (1991) também utiliza a metáfora da cebola para explicar os níveis da cultura, as manifestações da cultura, símbolos, heróis, e rituais, presentes nas camadas superficiais da cebola, e os valores representando o núcleo.

### **Importância da cultura organizacional**

Vários autores creditam à cultura o fato de a organização ser ou não bem sucedida. Schein (2001) afirma que a cultura organizacional é importante para a gestão das empresas, pois tanto a estratégia e os objetivos, quanto o modo de operação da empresa e o comportamento das pessoas, são influenciados pelos elementos culturais. Para o autor (2001, p. 30), “se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional”.

Kilmann; Saxton; Serpa (1985) consideram que a cultura exerce tanta influência no comportamento, na missão e nas metas organizacionais, que a ela precisam estar alinhados. Neste alinhamento, a cultura será a força que moverá a organização sempre na mesma direção. Segundo eles, a penetração do impacto da cultura depende do grau de difusão e compartilhamento entre os membros do grupo, que podem ser interpretados como os valores e crenças dos grupos. Já a força do impacto é o nível de pressão que a cultura exerce sobre seus membros.

Neste sentido, Schneider (1996) acredita que a cultura é importante, porque dá consistência à organização e seu pessoal, provê ordem e estrutura para o desenvolvimento das atividades, estabelece o padrão de como as pessoas e funções se relacionam, e ainda limita a estratégia. Esta limitação da estratégia faz sentido em função de que, provavelmente, uma estratégia que esteja em desacordo com a cultura da organização, dificilmente será implementada, e quando o for, fatalmente não alcançará sucesso.

### **Tipologia para análise da cultura organizacional**

Schneider (1996) construiu um modelo de análise cultural envolvendo aspectos de liderança, autoridade, tomada de decisão, estrutura, relacionamentos, seleção de pessoal, e gerenciamento de desempenho. Com base nas características de estruturas organizacionais militares, familiares, universitárias e religiosas, o autor propõe um modelo composto de quatro tipos básicos de culturas organizacionais. Estes tipos se caracterizam em função de dois vetores que funcionam como um *continuum*. Um dos vetores aborda a personalidade/impessoalidade das relações, enquanto o outro avalia a ênfase temporal das organizações, que podem ser vistas com foco na atualidade/realidade ou nas possibilidades/oportunidades. A Figura 1 apresenta de forma esquemática esta abordagem.



**Figura 1:** Tipos culturais, segundo Schneider

Fonte: Adaptado de Schneider (1996, p. 153)

A cultura do controle, de caráter impessoal e focada na realidade presente, é semelhante ao protótipo militar, onde a motivação individual reside na necessidade de poder dos indivíduos. Desta forma, a liderança valoriza a dominação, tanto no seu ambiente interno, agindo sobre os funcionários, como no seu ambiente externo, agindo sobre o mercado e os concorrentes. Esta cultura é objetiva, realista, ordeira, previsível, cautelosa e conservadora. Despreza qualquer aspecto subjetivo de análise e atribui grande importância à hierarquia, às normas e regulamentos.

Na cultura do controle, a tomada de decisões utiliza um processo sistemático e metódico, onde os fatos são analisados de forma realista, procurando atender às necessidades atuais da organização, desprezando possibilidades futuras, sempre buscando resultados tangíveis, imediatos e concretos. O recrutamento e a seleção são cuidadosamente conduzidos, de forma planejada, onde os candidatos são minuciosamente avaliados em sua adaptabilidade às descrições do cargo para o qual estão concorrendo.

A cultura de colaboração, caracterizada como pessoal e focada na realidade presente, assemelha-se à família. É encontrada, principalmente, em pequenas empresas, empresas prestadoras de serviço e familiares. A motivação pessoal, para o envolvimento e comprometimento nestas culturas, é baseada na necessidade de afiliação; e, para estas organizações, o sucesso é representado pela obtenção de sinergia. A liderança é exercida pela formação e integração de equipes ecléticas, onde reinam o respeito à diversidade, e o sentimento de confiança mútua. O poder vem dos relacionamentos, assim, as pessoas tentam se transformar em colaboradores eficazes, a fim de serem estimadas como componentes do grupo.

Nas culturas de colaboração, o processo de tomada de decisões é altamente participativo e coletivo, apresentando características altamente democráticas. A seleção de pessoal privilegia pessoas jovens, com formação generalista, buscando formar equipes diversas e versáteis. As pessoas que se adaptam bem, nestas organizações, sabem trabalhar em equipe, gostam de cooperar e trabalhar no anonimato. As pessoas não dão tanta importância para cargos ou títulos delimitados, no organograma da empresa. Em função de seu caráter fortemente baseado nos relacionamentos humanos, a cultura de colaboração é muito boa, na gestão dos conflitos, até porque as pessoas tendem a abrir mão de seus pressupostos, em favor da coletividade.

A cultura de competência, caracterizada como impessoal e com foco nas oportunidades do futuro, assemelha-se às instituições universitárias, com um ambiente de tecnologia, inovação, capacidade intelectual, especialização e avanço do conhecimento. Estas organizações estão assentadas nas necessidades humanas de realização, que foram estudadas por David McClelland (1972). Segundo o autor, as pessoas que possuem alta necessidade de realização buscam atuar em situações onde possam assumir individualmente o controle, querem um retorno para seu desempenho individual e têm iniciativa de tentar coisas novas e buscar novas oportunidades.

Estas organizações são aquelas que estão sempre em busca da excelência, querem sempre fazer melhor que os outros, querem ter os melhores produtos e serviços, sendo, em essência, os melhores. Combinam racionalidade com possibilidade. A racionalidade reside nas decisões e pressupostos básicos, que não permitem emoções mas sempre estão calcados na razão

técnico-científica. A possibilidade está presente na crença de que sempre há uma maneira melhor de executar o trabalho, atuando com criatividade e inovação, tentando descobrir estas melhores possibilidades de atuação. Segundo Schneider (1996), os líderes deste tipo de cultura constroem visões e angariam comprometimento de seus subordinados, acreditam nas idéias e na inovação e são, geralmente, insatisfeitos, isto é, acreditam que sempre há uma maneira de melhorar.

A cultura de cultivo, caracterizada como pessoal e focada nas oportunidades do futuro, assemelha-se às organizações religiosas. São organizações onde os indivíduos agem em função da fé, dos seus valores e crenças, e motivam-se pela necessidade de auto-realização e crescimento pessoal. Estas organizações chegam ao sucesso, criando e provendo condições para que as pessoas cresçam e desenvolvam-se, dando ênfase aos valores, emoções e sentimentos humanos. Esta cultura é aquela que apresenta maior facilidade de mudança, que é vista como natural e automática. Isto faz com que a criatividade e a inovação floresçam com naturalidade. Estas organizações ainda reprimem qualquer forma de controle, de crítica ou de proibição das expressões humanas, pois a base da cultura são a confiança e o compromisso mútuos. O poder se origina no carisma, a liderança é exercida pelas pessoas que inspiram os demais, que têm habilidade de motivar as pessoas a buscarem o crescimento.

Nas culturas de cultivo, a tomada de decisão é dinâmica e o ambiente é colegiado e interativo, onde as pessoas desenvolvem idéias umas das outras, em um processo de alta participação e interação. Esta é uma cultura aberta, onde as informações são democraticamente distribuídas entre todos. A fluidez das informações deve-se também à pouca competição interna, onde há ênfase no incentivo mútuo. A seleção de pessoal está mais preocupada com o comprometimento que o candidato terá com as causas da organização, do que com as capacidades comprovadas. A gestão do desempenho é essencialmente uma questão de cultivar e desenvolver o comprometimento das pessoas.

### **Características da pequena empresa**

Cêra; Escrivão Filho (2003) enunciam que as ações empresariais dos pequenos empreendedores muitas vezes são influenciadas por seus valores e motivações pessoais. A gestão de pequenas empresas está caracterizada pela ausência de instrumentos administrativos formais, informalidade no relacionamento e falta de habilidade na gestão do tempo. Estas características de gestão estão relacionadas a um modelo de ação baseado tanto na tradição como na afetividade nos relacionamentos.

Comentando sobre o informalismo da gestão, na pequena empresa brasileira, Lodi (1993) expressa que o brasileiro tende a ridicularizar ou a se ressentir com o grau de formalismo exigido por algumas formas modernas de gestão. As pequenas empresas tendem a agir informalmente e personalisticamente, evitando qualquer tipo de formalidade, rigidez e profissionalismo, utilizando muito mais a lealdade pessoal e o comprometimento por meio de laços afetivos.

Para Padula (2000), os empresários motivados pela realização profissional e/ou pelo exercício de poder tendem a ser relutantes quanto à profissionalização de gestão da empresa; enquanto empresários motivados em construir seu negócio procuram mais facilmente por um processo de profissionalização e descentralização na gestão de seus negócios. Corroborando com o autor, Gimenez (2000) afirma que as características cognitivas dos líderes são determinantes na gestão das pequenas empresas. Estas características tendem a aparecer mais nas pequenas, pelo fato de possuírem uma concentração muito grande de poder em poucas pessoas e apresentarem formalização menor.

### **Metodologia**

A pesquisa foi realizada em todas as pequenas e médias empresas madeireiras da região de Curitiba, associadas ao Sindicato da Indústria Florestal. Foram distribuídos 115 questionários, em 43 empresas, para serem respondidos pelos principais líderes de cada uma. Deste total, foram recebidos 67 questionários, com a representatividade de 39 empresas, significando um retorno de, aproximadamente, 90% da população pesquisada.

O questionário era composto de 3 partes. A primeira referia-se à identificação da empresa, a segunda à do respondente e a terceira objetivava o levantamento das características culturais. Esta parte era constituída por 32 questões fechadas dicotômicas numéricas. Foi exigido do respondente a atribuição de valores entre 0 (zero) a 3 (três) às duas afirmações, de acordo com o grau de concordância com a afirmação. Esta parte do instrumento objetivou levantar os traços culturais, segundo as dimensões pesquisadas.

A análise dos dados se deu através de testes estatísticos que objetivaram testar a independência entre variáveis, para checar o ajustamento e a aderência destas variáveis ao pressuposto da pesquisa. Desta forma, cruzaram-se os resultados das questões de identificação, da empresa e do respondente, com os traços culturais identificados nas empresas; e efetuaram-se os testes de *Fischer* e "*t*" de *Student*.

As quatro dimensões culturais analisadas foram obtidas pela média das variáveis relacionadas a cada dimensão. Para cada indivíduo que respondeu o questionário foi efetuado um cálculo da média das variáveis culturais.

## Resultados

Os resultados serão apresentados conforme cada dimensão e a abordagem estatística utilizada.

Dimensão ênfase no presente ou ênfase no futuro

**Tabela 1:** Médias das variáveis “futuro”

Média futuro	Quantidade de citações	Frequência %
Menos de 1,00	9	13,4
De 1,00 a 1,50	45	67,2
De 1,50 a 2,00	13	19,4
Mais de 2,00	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100</b>
Mínimo	0,62	
Máximo	1,85	
Média	1,27	
Desvio padrão	0,27	

**Fonte:** Questionários aplicados na pesquisa

**Tabela 2:** Médias das variáveis “presente”

Média presente	Quantidade de citações	Frequência %
Menos de 1,00	0	0,0
De 1,00 a 1,50	13	19,4
De 1,50 a 2,00	41	61,2
Mais de 2,00	13	19,4
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100</b>
Mínimo	1,15	
Máximo	2,38	
Média	1,73	
Desvio-padrão	0,27	

**Fonte:** Questionários aplicados na pesquisa

Os resultados médios acima demonstram que as empresas apresentam diferenças significativas entre os traços de “ênfase no presente”, com média final de 1,73, e “ênfase no futuro”, com média final de 1,27 pontos. Considerando-se uma escala de valores possíveis de 0 a 3, onde a média teórica de cada um dos traços seria 1,50, cada traço afastou-se 15,3% da média teórica. A média da “ênfase no presente” afasta-se da média da “ênfase no futuro” em 36%. O teste t de Student, ao risco de 5%, demonstra que a diferença entre as variáveis “média presente” e “média futuro” é muito significativa ( $t = 9,63$ ,  $1-p = >99,9\%$ ). Pode-se afirmar que os traços das culturas organizacionais orientam-se mais para o presente ou realidade que para a virtualidade ou possibilidades futuras.

O desvio-padrão de 0,27 demonstra que há uma relativa homogeneidade entre as empresas em relação a esta dimensão. Em relação a esta dimensão, não há variação significativa dos perfis culturais dentre as empresas.

Os resultados desta dimensão estão de acordo com o que se espera de empresas formadas por empreendedores do tipo “artesão”, na tipologia proposta por Smith (*apud* Padula, 2000); isto é, quando a empresa dá grande ênfase ao presente, em detrimento do futuro, ela está fazendo uma opção pelo crescimento lento, evitando os riscos inerentes às oportunidades do futuro.

Hofstede (1991) coloca o Brasil entre os países que apresentam traços culturais de forte controle da incerteza. Pode-se verificar uma relação íntima entre a ênfase na realidade do presente e o forte controle da incerteza. Quando a empresa apega-se ao presente, está fazendo-o principalmente para controlar os riscos de um futuro incerto.

### Dimensão personalidade ou impessoalidade

A tabela 03 apresenta a média dos traços de personalidade, enquanto a tabela 04 apresenta a média dos traços de impessoalidade.

**Tabela 3:** Médias das variáveis “personalidade”

Média personalidade	Quantidade	Frequência %
Menos de 1,00	0	0
De 1,00 a 1,50	13	19,4
De 1,50 a 2,00	40	59,7
Mais de 2,00	14	20,9
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100</b>
Mínimo	1,07	
Máximo	2,33	
Média	1,72	
Desvio-padrão	0,28	

**Fonte:** Questionários aplicados na pesquisa

**Tabela 4:** Médias das variáveis “impessoalidade”

Média impessoalidade	Quantidade	Frequência %
Menos de 1,00	10	14,9
De 1,00 a 1,50	44	65,7
De 1,50 a 2,00	13	19,4
Mais de 2,00	0	0,0
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100</b>
Mínimo	0,67	
Máximo	1,93	
Média	1,28	
Desvio-padrão	0,28	

**Fonte:** Questionários aplicados na pesquisa

As médias de 1,72 para o traço de personalidade, e de 1,28 para o traço de impessoalidade demonstram que as empresas participantes possuem um processo mais pessoal do que impessoal. Comparando-se as médias encontradas com as médias teóricas (1,50) pode-se afirmar que as médias encontradas divergiram das médias teóricas em 14,6%. A média do traço de personalidade divergiu da média do traço de impessoalidade em 34%.

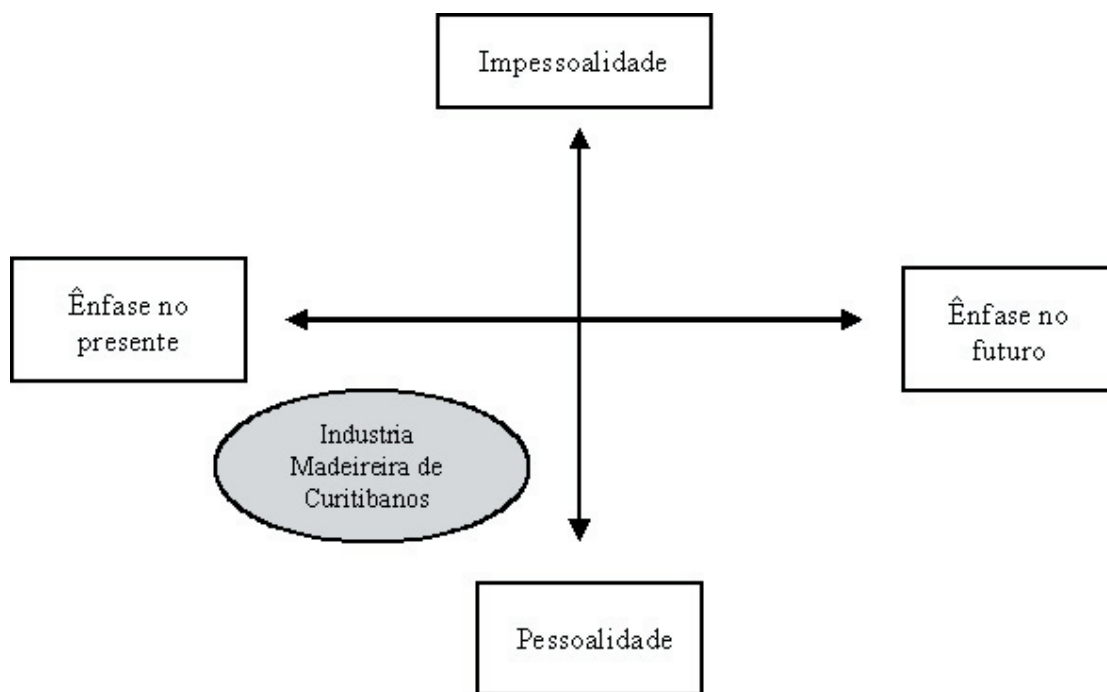
O personalismo faz parte do estilo brasileiro de administrar (BARROS; PRATES, 1996), e é característico também da gestão de pequenas empresas (PADULA, 2000). Trompenaars (1994) classificaria as empresas em seu tipo cultural “Família”, pois o personalismo e o apego ao presente denotam a existência de uma família onde os membros respeitam a autoridade do “pai”, que comanda o destino da organização de forma paternalista e centralizada.

Os resultados das duas dimensões permitem classificar as empresas, no tipo definido por Schneider (1996), como “cultura de colaboração”, que, segundo o autor, assentam-se fundamentalmente nos mecanismos motivacionais de afiliação e apresentam-se principalmente em pequenas empresas e empresas familiares, como é o caso da pesquisa.

### Considerações finais

O principal objetivo deste trabalho foi conhecer traços da cultura organizacional das indústrias madeireiras da região de Curitiba, segundo as dimensões de ênfase, ou na realidade do presente ou nas oportunidades do futuro, e de personalidade ou impessoalidade, na percepção de seus líderes.

A pesquisa identificou uma forte homogeneidade nos traços culturais levantados, pois os perfis de cultura não variam significativamente dentre as empresas. Os resultados indicam que as empresas apresentam o tipo de cultura essencial, classificado por Schneider (1996) como “cultura de colaboração”. As culturas organizacionais orientam-se mais para a realidade ou presente do que para a virtualidade ou possibilidades futuras, pois a média dos traços ligados à realidade presente situou-se 36% (trinta e seis por cento) acima da média dos traços ligados às oportunidades do futuro. Da mesma forma, os traços das culturas organizacionais orientam-se mais para a pessoalidade do que para a impessoalidade, pois a média dos traços ligados à pessoalidade situou-se 34% (trinta e quatro por cento) acima da média dos traços ligados à impessoalidade.



**Figura 02:** Empresas pesquisadas e suas dimensões culturais pesquisadas  
**Fonte:** Resultados da pesquisa adaptados a Schneider (1996)

A validade deste estudo reside na importância de se adaptarem os modelos de gestão ao contexto cultural das empresas, pois modelos que obtêm sucesso em um contexto provavelmente fracassam em outro, o que mostra a relevância de se conhecer os traços culturais mais presentes.

Algumas características encontradas na literatura sobre cultura organizacional, sobre as empresas brasileiras e sobre pequenas empresas, não puderam ser mensuradas nesta pesquisa. Características como a concentração do poder, a postura de espectador, a disposição em evitar conflitos, entre outras, podem ser melhor exploradas em outros estudos.

A extensão e a forma como se dá a influência dos líderes na cultura organizacional das pequenas empresas, bem como os mecanismos que levam a cultura regional a influenciar estes mesmos líderes, também são temas importantes que não puderam ser abarcados por este estudo, sugerindo-se, assim, novas pesquisas com estes temas como foco.

## Referências

- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília, DF. *Anais...* Brasília, DF: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 796-812.
- GIMENEZ, F. A. P. *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: Edição do Autor, 2000.
- GRZYBOVSKI, D. *O administrador na empresa familiar*. Passo Fundo: UPF, 2002.



- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2000.
- HANDY, C. B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Silabo, 1991.
- INSTITUTO EUVALDO LODI. *Prospecção de demandas para as cadeias produtivas de Santa Catarina: cadeia madeira e mobiliário*. Florianópolis, 2000.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J.; SERPA, R. Five key issues in understanding and changing culture. In: KILMANN, R. H. et al. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p.1-18.
- KILMANN, R. H. et al. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LODI, J. B. *A empresa familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LORSCH, J. W. Strategic myopia: culture as an invisible barrier to change. In: KILMANN, R. H. et al. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 84-102.
- McCLELLAND, D. C. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PADULA, A. D. A empresa familiar: fases de crescimento e desenvolvimento gerencial. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2000. p. 63-90.
- PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 145-153.
- SANTA CATARINA. Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Caracterização regional*. Florianópolis, 2003.
- SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- SCHNEIDER, W. E. *Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar*. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- TROMPENAARS, F. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, 1994.

**Recebido em:** 23.05.2006

**Aprovado em:** 06.07.2006