

ÁREA TEMÁTICA: Administração Geral

TÍTULO: Controles de gestão para órgãos públicos: qual a cultura das organizações desenvolvedoras de softwares para este setor?

AUTORES

MAURÉLIO SOARES

Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB

maurelios@al.furb.br

ELY DO CARMO OLIVEIRA GOMES

Universidade regional de Blumenau - FURB

myohorengue847@yahoo.com.br

DENISE DEL PRÁ NETTO MACHADO

Furb - Universidade Regional de Blumenau

delpra@furb.br

RESUMO

O estudo da cultura da empresa torna-se essencial ao processo de integração de seus membros, a melhoria dos processos internos e o respectivo sucesso de uma organização. O tema cultura organizacional tem sido discutido no meio acadêmico por diversos pesquisadores, porém, são raros os estudos que buscam comparar diferentes empresas que atuam no mesmo ramo de atividade, quer seja para identificar diferenças ou semelhanças. A presente pesquisa tem por objetivo identificar os traços culturais de empresas que desenvolvem *softwares* de gerenciamento e controles de processos aplicáveis em órgãos públicos. O estudo identifica, na percepção dos membros das organizações sob a ótica das dimensões de ênfase no presente e futuro, e da impessoalidade e personalidade estabelecidas por Schneider (1996), em qual dimensão de cultura organizacional as empresas estão classificadas. Trata-se de pesquisa quantitativa, descritiva realizada sob forma de levantamento em duas empresas estabelecidas no município de Blumenau, pólo do segmento de criação de *softwares* no estado de Santa Catarina. Os resultados indicam um relacionamento direto entre os objetivos da entidade, seus traços culturais e a influência do ambiente externo em que elas atuam o que permitiu a classificação de uma empresa na cultura de controle e outra na cultura de competência.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Desenvolvimento softwares. Traços culturais.

ABSTRACT

The study of company's culture becomes essential to the process of integration of its members, the improvement of the internal processes and the respective success of an organization. The subject organizational culture has been argued in the academic environment for many researchers; however, the studies that search to compare different companies which act in the same activity branch are rare, either to identify differences or similarities. This research aims to identify the cultural traces of companies which develop softwares of management and controls of process for public agencies. The study identifies, in the

perception of the members of the organizations under the optics of emphasis' dimensions in the present and the future, and of the impersonal and the personal established by Schneider (1996), in which dimension of organizational culture the companies are classified. This study is a quantitative and descriptive research, in a form of survey in two companies established in the city of Blumenau, polar region of the segment of creation of softwares in the state of Santa Catarina. The results indicate a direct relationship between entity's objectives, its cultural traces and the influence of the external environment where they act, what allowed the classification of one company in the control culture and the other one in the ability culture.

Keywords: Organizacional culture. Development softwares. Cultural traces.

CONTROLES DE GESTÃO PARA ÓRGÃOS PÚBLICOS: Qual a cultura das organizações desenvolvedoras de softwares para este setor?

RESUMO

O estudo da cultura da empresa torna-se essencial ao processo de integração de seus membros, a melhoria dos processos internos e o respectivo sucesso de uma organização. O tema cultura organizacional tem sido discutido no meio acadêmico por diversos pesquisadores, porém, são raros os estudos que buscam comparar diferentes empresas que atuam no mesmo ramo de atividade, quer seja para identificar diferenças ou semelhanças. A presente pesquisa tem por objetivo identificar os traços culturais de empresas que desenvolvem *softwares* de gerenciamento e controles de processos aplicáveis em órgãos públicos. O estudo identifica, na percepção dos membros das organizações sob a ótica das dimensões de ênfase no presente e futuro, e da impessoalidade e pessoalidade estabelecidas por Schneider (1996), em qual dimensão de cultura organizacional as empresas estão classificadas. Trata-se de pesquisa quantitativa, descritiva realizada sob forma de levantamento em duas empresas estabelecidas no município de Blumenau, pólo do segmento de criação de *softwares* no estado de Santa Catarina. Os resultados indicam um relacionamento direto entre os objetivos da entidade, seus traços culturais e a influência do ambiente externo em que elas atuam o que permitiu a classificação de uma empresa na cultura de controle e outra na cultura de competência.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Desenvolvimento softwares. Traços culturais.

ABSTRACT

The study of company's culture becomes essential to the process of integration of its members, the improvement of the internal processes and the respective success of an organization. The subject organizational culture has been argued in the academic environment for many researchers; however, the studies that search to compare different companies which act in the same activity branch are rare, either to identify differences or similarities. This research aims to identify the cultural traces of companies which develop softwares of management and controls of process for public agencies. The study identifies, in the perception of the members of the organizations under the optics of emphasis' dimensions in the present and the future, and of the impersonal and the personal established by Schneider (1996), in which dimension of organizational culture the companies are classified. This study is a quantitative and descriptive research, in a form of survey in two companies established in the city of Blumenau, polar region of the segment of creation of softwares in the state of Santa Catarina. The results indicate a direct relationship between entity's objectives, its cultural traces and the influence of the external environment where they act, what allowed the classification of one company in the control culture and the other one in the ability culture.

Keywords: Organizational culture. Development softwares. Cultural traces.

1 INTRODUÇÃO

A transformação nos relacionamentos humanos tem sido tópicos de discussão nos mais variados meios sociais, políticos, econômicos e religiosos, tanto em níveis micro, como cidades, quanto macro, como em países. Estas alterações impactam em níveis diferenciados a vida organizacional. Empresas privadas, comprometidas e buscando a competitividade, e entidades públicas procurando o equilíbrio orçamentário diante dos contribuintes.

Toda esta dinâmica é tratada, por pesquisadores, sob várias correntes teóricas. Embora com aspectos divergentes em cada uma das teorias, as abordagens se baseiam em três níveis de análise: micro, macro e organizacionais e, sob quatro pressupostos básicos: ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia. (BURREL; MORGAN, 1979).

Na busca de uma abordagem para cultura, com as bases referenciadas, optou-se neste trabalho utilizar as dimensões mais voltadas para as bases funcionalistas de análise organizacional. Apesar de se perceber a cultura como um fenômeno interno, do grupo, parte-se de bases epistemológicas positivistas, nas quais os dados que serão analisados e identificarão a variável estudada devem apresentar regularidades observadas no mundo social. (BURREL; MORGAN, 1979).

Neste sentido, os conceitos básicos de cultura organizacional utilizados neste trabalho estão embasados na tipologia de Schneider (1996, p. 31), que considera “o modo de agir dos dirigentes de uma organização condiciona o tipo de cultura que se estabelece”. Esta abordagem também é chamada de gerencialista por outra corrente de estudos organizacionais.

Em busca de uma constante evolução na construção de alicerces que tornem a organização inovadora e perspicaz, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento das pessoas que fazem parte da entidade seja empresa privada ou pública é ponto primordial. Nesse contexto, o respeito ao funcionário ou colaborador equivale em contribuir para o seu crescimento pessoal e como consequência, melhorar a qualidade na execução de suas funções. Todos estes aspectos envolvem os principais alicerces da cultura organizacional: valores, crenças e pressupostos.

Neste contexto, o objetivo deste estudo é identificar as características da cultura de duas empresas de desenvolvimento de *softwares* de gerenciamento e controles de gestão, que prestam serviços a órgãos públicos. Para tanto, será utilizada a tipologia de Schneider (1996), sob a ótica das quatro dimensões: Foco ou ênfase no presente ou futuro e na perspectiva de relações pessoais ou impessoais.

A justificativa se baseia na importância que se configura hoje os sistemas de gerenciamento com base em ferramentas computacionais, *softwares*, que auxiliam na maior transparência e agilidade das atividades da gestão pública. Nesta interação, podem-se observar as ações públicas sendo orientadas pelo desenvolvimento de ferramentas que antes eram utilizadas somente por empresas privadas.

Nesta perspectiva, a questão de pesquisa central deste trabalho é: Como se configura a cultura organizacional de empresas desenvolvedoras de *software* de gestão para o setor público conforme tipologia de Schneider (1996)?

O artigo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução do estudo, com a definição dos objetivos da pesquisa. No segundo capítulo faz-se uma incursão teórica sobre cultura organizacional, por meio de consultas à literatura, principalmente livros e artigos, na qual se buscou uma melhor compreensão do assunto abordado. No terceiro capítulo descreve-se o método de pesquisa. Na sequência, no quarto capítulo faz-se a apresentação e análise dos dados da pesquisa. Finalmente, no quinto e último capítulo apresentam-se as conclusões acerca dos objetivos traçados bem como as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico será efetuada uma abordagem da cultura organizacional, com base nas dimensões de personalidade/impessoalidade e de ênfase no presente/futuro, conforme a tipologia de Schneider.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura corporativa se refere à partilha de valores, atitudes, normas e crenças que caracterizam os membros de uma organização, definindo a natureza dos mesmos. Autores argumentam que é por meio dela que a organização se manifesta, inclusive indicando sua ética, que tem em seus valores a raiz de sua formação. Assim se configurando, são os fundadores, ou heróis, responsáveis por sua formação, incorporação e consolidação, seja como forma de orientação de conduta, seja como forma de instrumentalização do poder. (BERTERO, in FLEURY; FISCHER, 1989).

Independente de como é construída e quais são suas bases, a cultura é um fator crítico para as empresas se manterem vivas, uma vez que ela indica os comportamentos aceitos e as ações que formarão a configuração social da organização. A maneira como os funcionários pensam, agem, sentem e se comportam, a cultura é algo como o “sistema operacional”, ou o *software* de um computador, sendo a organização a máquina, o *hardware*. (HAGBERG; HEIFETZ, 1997).

A metáfora apresentada indicando a cultura como um “sistema operacional”, teve sua fase embrionária a partir da década de 60. Handy (1978) propôs uma adaptação sobre quatro ideologias organizacionais de Harrison (apud HANDY, 1978) adotando o termo “cultura” no lugar de “ideologia”. Para sua defesa, 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”.

A consolidação dos estudos, acerca do assunto, se sedimenta a partir do surgimento da hegemonia do Japão sobre os Estados Unidos da América. A década de 80 emerge como consagração às técnicas japonesas em detrimento das consolidadas estruturas e fracos controles de processo existentes na indústria americana. A crença de que a cultura japonesa é a principal responsável pela aceitabilidade e cordialidade na utilização de controles, além dos resultados cada vez mais competitivos, leva o Japão a ditar as regras quanto à forma de se configurar a cultura corporativa. (HAGBERG; HEIFETZ, 1997).

O conceito mais difundido de cultura organizacional se reporta a Schein (1984, p. 3) que a define como:

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.

Vários outros conceitos foram se proliferando, na mesma direção, incorporando significados e partes do conceito de Schein (1984), adaptando-se aos objetivos de cada investigador. Por exemplo, para Karahanna, Evaristmo e Srite (2005), a cultura de uma organização se forma a partir da percepção compartilhada das práticas organizacionais, conduzindo os valores a uma importância menor na análise. Outros autores, como Pothukuchi *et. al* (2002), delegam aos “sócios” ou “acionistas participantes” a responsabilidade na interação entre os problemas administrativos, que deverão ser solucionados com base em princípios administrativos compartilhados por estes elementos.

Independente das várias abordagens conceituais, Hofstede (1993) conseguiu agrupar diferenças culturais de diferentes países em 4 dimensões: distância do poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade e aversão ao risco, ou como alguns

traduzem, controle da incerteza. O que se consegue inferir de todos estes conceitos e estudos aplicados é que a cultura, de alguma forma, impacta a produtividade, eficácia e diferenciação organizacional.

Em se tratando de processos de gestão organizacional, que envolvem sistemas mecanizados ou automatizados, a cultura pode ser uma variável impulsionadora ou inibidora. Para Chang e Lin (2007, p. 441):

A cultura é um fator crítico para as empresas se manterem vivas, uma vez que ela dirige a organização e suas ações. [...] Uma cultura que abrigue práticas de segurança de informações é extremamente importante para as organizações uma vez que a dimensão humana da segurança da informação não pode ser totalmente solucionada com medidas técnicas e gerenciais. Para entender e melhorar o comportamento organizacional com respeito à segurança, as empresas devem considerar a cultura organizacional existente e examinar como ela afeta a efetividade de implantação da Gestão de Segurança da Informação – ISM.

2.2 TIPOLOGIA DE SCHNEIDER (1996)

No estudo desenvolvido por Schneider (1996), a Cultura organizacional é visualizada como uma variável que provê a ordem e a estrutura para o desenvolvimento de atividades dos membros organizacionais. Esta abordagem enquadra a cultura organizacional como uma ferramenta de instrumentalização do poder, conforme abordado por Bertero (in FLEURY; FISCHER, 1989).

Schneider (1996) classifica a cultura organizacional em uma tipologia composta por 4 quatro dimensões: Colaboração, Controle, Cultivo e Competência, apresentada na figura 1.

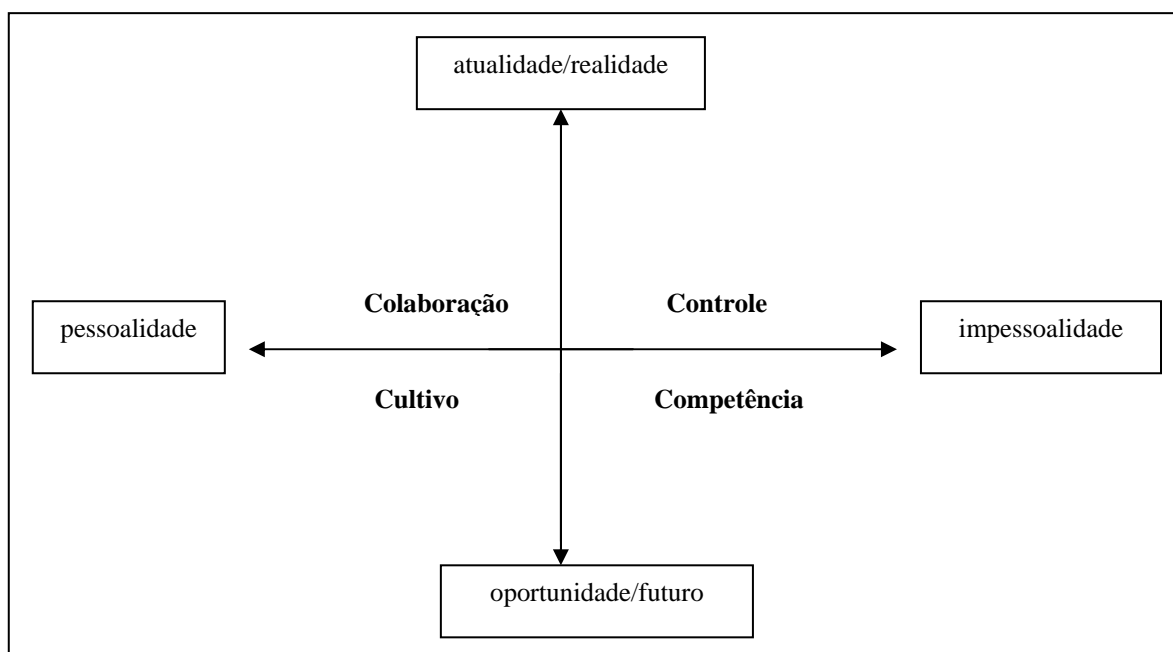


Figura 1: Tipos culturais segundo Schneider.
Fonte: Adaptado de Schneider (1996, p. 153).

A seguir apresenta-se no Quadro 1 resumo do estudo, encontrado em Carvalho (2004) que apresenta a descrição pormenorizada da tipologia de Schneider (1996):

Tipo	Características
Colaboração	A cultura de colaboração é classificada no quadrante da pessoalidade e realidade, mostrando ser esta uma cultura que dá ênfase tanto às pessoas como à manutenção da realidade atual. Assemelha-se à família. O poder vem dos relacionamentos, assim, as pessoas tentam se transformar em colaboradores eficazes a fim de serem estimadas como componentes do grupo. As pessoas não dão tanta importância para cargos ou títulos delimitados no organograma da empresa. Desta forma fica evidenciado o caráter coletivo destas organizações, onde os indivíduos abrem mão de vantagens pessoais em prol da coletividade. O poder em uma cultura de colaboração vem dos relacionamentos. A tomada de decisão privilegia sempre as metas realistas, práticas e voltadas para as pessoas, sendo a principal função dos dirigentes o alcance dos objetivos organizacionais através do trabalho conjunto. A seleção de pessoal privilegia pessoas jovens, com formação generalista, buscando formar equipes diversas e versáteis. Desta forma, as pessoas que se adaptam bem nestas organizações sabem trabalhar em equipe, gostam de cooperar, e trabalhar no anonimato.
Controle	A cultura de controle é categorizada como impessoal e voltada para a atualidade. Isto mostra que esta cultura valoriza mais os cargos do que as pessoas e também busca a manutenção da realidade atual. É semelhante ao protótipo militar de cultura organizacional, 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. Estas culturas são objetivas, realistas, ordeiras, previsíveis, cautelosas e conservadoras. O desempenho é avaliado metódica e minuciosamente de forma objetiva e sistemática.
Cultivo	A cultura de cultivo é classificada como pessoal e focada nas possibilidades, valorizando o desenvolvimento pessoal visando oportunidades futuras. Assemelha-se às organizações religiosas. As culturas de cultivo 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. O caminho da cultura de cultivo para o sucesso é criar e prover as condições para que as pessoas da organização cresçam, desenvolvam-se e se esforcem para realizar os mais altos propósitos possíveis. Está sempre em busca das possibilidades pessoais, isto é, trata-se de uma cultura onde os valores, emoções e sentimentos humanos, assim como o contínuo desenvolvimento do potencial, são muito valorizados. O poder em uma cultura de cultivo se origina no carisma. Nos relacionamentos há ênfase no contato entre pessoas, em detrimento do relacionamento entre cargos. A gestão do desempenho é essencialmente uma questão de cultivar e desenvolver o comprometimento e a produção das pessoas.
Competência	A cultura de competência classificada como impessoal e focada na possibilidade, isto é, os relacionamentos são impessoais, e o comportamento é voltado para o futuro e suas possibilidades. Assemelha-se às instituições universitárias, com um ambiente de tecnologia, inovação, capacidade intelectual, especialização e avanço do conhecimento. A maneira de a cultura de competência alcançar o sucesso é criar uma organização que possua o nível mais alto possível de competência e aproveitar esta competência. Da mesma forma que estas culturas são atraídas pela competição e pela resolução de problemas, repelem o amadorismo. Os líderes destas culturas acreditam nas idéias e na inovação e são geralmente insatisfeitos, isto é, acreditam que sempre há uma maneira de melhorar. Nestas culturas as pessoas são escolhidas pela contribuição individual que possam dar para a implementação das visões da organização. O sucesso das pessoas nestas organizações depende do seu desempenho, pois estas culturas são aquelas que mais atenção e reconhecimento dão ao desempenho individual e ao alcance dos objetivos de seus profissionais.

Quadro 1- Características das tipologias de Schneider (1996).

Fonte: elaborado pelos autores com base Carvalho, 2004.

À medida que a cultura responde por valores e modo de interação entre pessoas e organizações, pode ser entendida como identidade singular que deve ser objeto de análise no tocante a incorporação de questões sociais na gestão das empresas (CARRIERI, 2000).

2.3 O SURGIMENTO DAS EMPRESAS DE SOFTWARE EM BLUMENAU

A indústria de *software* desponta em Blumenau no final da década de 1960, como nova atividade comercial. Um setor ainda incipiente, tanto no cenário nacional quanto internacional. Inicialmente, o desenvolvimento de *software* era uma atividade complementar ao desenvolvimento dos equipamentos de informática (o *hardware*), era conduzida pelas próprias fabricantes de equipamentos. (VICENTI, 2006).

Com a crescente padronização do *hardware* e sua difusão nos mais diversos setores, a atividade de desenvolvimento e comercialização de *software* passou a ser conduzida por empresas independentes e a partir de meados da década de 1970, a atividade de *software* passa a ter o status de uma atividade econômica dotada de dinâmica própria. Mesmo com a existência de um significativo número de pequenas e médias empresas (PMEs) de *software*, 60% dos empregos formais estão associados às grandes empresas (ROSELINO e DIEGUES, 2003).

Segundo Bercovich e Swanke (2003) os primeiros empreendimentos em *software* e serviços de informática, em Blumenau, surgiram em decorrência da expansão industrial, principalmente, da indústria têxtil. A cultura de coesão da sociedade blumenauense e a tradição de articulação entre interesses empresariais culminaram, em 1969, com a criação do Centro Eletrônico da Indústria Têxtil (CETIL) - um centro de processamento de dados, oriundo da cooperação de cinco empresas têxteis. Diante deste contexto, constata-se que a história do setor de informática de Blumenau funde-se com a história da empresa CETIL. (VICENTI, 2006)

O CETIL desenvolveu-se rapidamente e passou a prestar serviços de informática para terceiros em todo território nacional, tornou-se a maior empresa do setor no Brasil na década de 1970. Neste período, foi líder nacional na venda de *software* de gestão para prefeituras (RODRIGUES *et al.*, 1998; BERCOVICH; SWANKE, 2003).

No início dos anos de 1980, o panorama da indústria de informática representada pelo *hardware* e pelo *software* sofre modificações originadas pela invenção dos microprocessadores e pelos *chips*, computadores menores (mini, supermini e microcomputadores). Percebendo o novo cenário ocasionado pela inovação nos computadores, muitos profissionais desligaram-se do CETIL, para criar seus próprios empreendimentos. (VICENTI, 2006).

O processo de saída dos profissionais se “intensificou ainda mais quando os negócios do CETIL começaram a declinar” (BERCOVICH; SWANKE, 2003, p. 10). Mais adiante eles asseveram que a contribuição do CETIL na formação de capacidades associada às baixas barreiras à entrada, estimulou fortemente a criação de novas empresas de *software* em Blumenau, no despontar dos anos 90. Conforme Rodrigues *et al.* (1998), o número de empresas de informática foi rapidamente se expandindo, alcançando 400 empreendimentos entre os anos de 1993 e 1994, destas, 54% eram distribuidoras de *software* representando 18% do total de empresas do setor.

“Estes novos empreendimentos encontraram um ‘ambiente’ local propício ao sucesso, na medida em que usufruíram de uma mão-de-obra altamente qualificada e produtiva associada a valores salariais menores, se comparados aos de grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro. [...] A cidade de Blumenau - SC concentra o maior número de empresas de *software* de Santa Catarina, ocupando o terceiro lugar em faturamento no estado, segundo estudos da Associação Brasileira das Empresas de *Software* - ABES (VICENTI, 2006, p. 80)”.

2.4 PROCESSOS E CONTROLES DE GESTÃO

Empresas públicas e privadas enfrentam mudanças de mercado, quer no ambiente interno como no externo, para se adequar a diversas situações são necessários ferramentas e controles de gestão apropriados ao contexto onde atuam. O gerenciamento de uma empresa privada desenvolve-se de acordo com os ideais de um gestor, profissional ou pertencente à família, caso a empresa seja familiar. Estes ideais geralmente buscam a evolução e a competitividade da organização. Em uma empresa pública, a gestão é determinada por normas rígidas e, muitas vezes inflexíveis, obedecendo à ordem burocrática estatal.

Em uma economia estável, o processo de gestão segue metas definidas com alguma antecedência, porém o mesmo não acontece quando o mercado se torna turbulento, o que leva à necessidade de evolução e adequação das práticas gerenciais existentes.

Os gestores precisam conhecer os pontos fortes e fracos do ambiente interno, e as oportunidades e ameaças do mercado, para definirem e implementarem ações que permitam o acompanhamento das novas tendências a fim de alcançar seus objetivos. (DAFT, 1999).

Segundo Oro *et. al* (2007, P. 63) “A adaptação, flexibilidade e inovação têm sido elementos chave que qualquer empresa deve absorver para implementar novas técnicas de gerenciamento. Gestores precisam de controles para administrar negócios, avaliar desempenho e resultados planejados”. Nesta mesma perspectiva, Maluche (2000, p. 86) ressalta que “a necessidade de controles nas fases do ciclo de vida é marcada pelo crescimento de volume das operações da empresa”.

A organização em seu processo de desenvolvimento depende de gerenciamento eficaz. A gestão deve estar atenta às mudanças de mercado, para oferecer também um diferencial que pode vir na forma de preço, qualidade, inovação, agilidade, atenção às pessoas e à sociedade.

O sistema informacional ou *software* é uma ferramenta que precisa estar afinada com a gestão e auxiliar o desenvolvimento do gerenciamento e melhorar os controles das empresas para o atendimento dos objetivos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é do tipo descritiva, na qual os dados foram coletados por meio de *survey* e analisados com o objetivo de identificar traços da cultura organizacional, com base nas dimensões de pessoalidade/impessoalidade e de ênfase no presente/futuro, conforme a tipologia de Schneider (1996). A pesquisa foi realizada em duas empresas estabelecidas no município de Blumenau, estado de Santa Catarina, que desenvolvem *softwares* de gerenciamento e controles de processos adotados por órgãos públicos.

Para efeito da presente pesquisa, as empresas são identificadas como empresa “A” e empresa “B”, sendo que na primeira foram aplicados 10 questionários, atingindo 80% dos seus colaboradores e 8 na segunda empresa, abrangendo 100% do time. Segundo Raupp e Beuren (2006), os pesquisadores utilizam a pesquisa quantitativa em estudos de levantamento ou *survey*, numa tentativa de entender, por meio de uma amostra, o comportamento de uma população.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário semi-estruturado, aplicado aos gestores e funcionários das empresas objeto de estudo. A amostra foi intencional e o instrumento de coleta de dados foi o mesmo utilizado na pesquisa de Carvalho (2004). Foi solicitado aos respondentes que atribuíssem valores às alternativas, de forma que a soma entre duas opções não ultrapassassem o valor 3 (três). Assim, se a empresa se parece muito com uma alternativa e nada com a outra, o respondente deveria atribuir nota 3 a primeira alternativa e 0 (zero) a outra. Caso a empresa se pareça mais com uma alternativa, mas tenha alguma semelhança com a outra, o respondente iria optar pelo número 2 (dois) em uma e o número 1(um) em outra.

O questionário foi construído contendo 2 (dois) blocos, composto por 10 assertivas em cada um, onde foram oportunizadas duas perspectivas de resposta para cada alternativa. O primeiro buscava mensurar a dimensão pessoalidade versus impessoalidade. O segundo se reportava às dimensões foco no presente versus foco no futuro. As perguntas pertencentes às dimensões podem ser encontradas em Carvalho (2004). Com base nos dados obtidos com a aplicação do questionário se obteve a percepção dos respondentes sob a ótica da tipologia de Schneider (2006).

3.2 ASPECTOS RELACIONADOS ÀS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDO

A pesquisa foi aplicada em duas empresas situadas no município de Blumenau/SC, considerado um dos pólos catarinenses da informática, que desenvolvem ferramentas de informáticas voltadas aos processos de controle e gerenciamento de informações, tanto para empresas privadas quanto para a área pública.

A opção por estas organizações se deve por dois motivos: facilidade na acessibilidade aos dados e as empresas; e, produzem produtos para o mesmo perfil de clientes. O foco, neste sentido, recai sobre os controles de gestão com perspectivas à maior visibilidade por se voltarem a empresas de caráter público.

3.2.1 Dados da Empresa Pesquisada “A”

A empresa “A” atua neste segmento desde 1993 e possui clientes como o Corpo de Bombeiros e Polícia Militar do Estado SC, órgãos da administração direta e indireta de municípios como: Timbó, São Francisco do Sul, Gaspar, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville etc. Possui ainda escritórios de representação nos estados de São Paulo e Pernambuco, estendendo sua atuação por várias regiões do país.

A empresa, que possui em seus quadros 13 colaboradores, fornece suporte e desenvolve sistemas relacionados a controles fiscais, tais como: orçamento e contabilidade, controle de patrimônio, controle de frota, controle de combustível, controle de almoxarifado, controle interno, compras, planejamento, etc.

3.2.2 Dados da Empresa Pesquisada “B”

A empresa “B” presta seus serviços ao setor público desde 1995 e possui clientes em outros estados como: Amazonas, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná e Sergipe. Entre seus principais clientes estão a Prefeitura de Blumenau, as Câmaras Municipais de Joinville e Blumenau e a Assembléia Legislativa de Manaus. A empresa objeto de estudo, que é composta por 8 colaboradores, desenvolve *softwares* que estão voltados principalmente ao

controle de rotinas de gerenciamento de processos, tanto do poder Legislativo quanto do Executivo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Na pesquisa foram aplicados 18 questionários, os quais atingiram o total de 80% dos membros da empresa “A” e o montante de 100% para os membros da empresa “B”.

As quatro dimensões culturais pesquisadas foram obtidas por meio do cálculo da média das variáveis relacionadas em cada dimensão. A partir destes valores, aplicou-se a média do resultado dos respectivos blocos, que continha 10 perguntas a cada respondente. O cálculo do desvio-padrão foi aplicado para indicar o nível de eficácia das médias em cada dimensão pesquisada. Quanto menor o desvio-padrão, menor a dispersão das repostas, portanto maior a eficácia dos resultados.

4.1 DIMENSÃO IMPESSOALIDADE OU PESSOALIDADE – EMPRESA “A”

A tabela 1 apresenta os dados referentes à variável “Impessoalidade” na percepção dos empregados da Empresa A.

Tabela 1 - Média das variáveis “Impessoalidade”

Média impessoalidade	Quantidade	Frequência %
Menos de 1,00	18	18,0
De 1,00 a 1,50	34	34,0
De 1,50 a 2,00	30	30,0
Mais de 2,00	18	18,0
TOTAL	100	100

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que as maiores frequências de respostas se inserem no intervalo entre os números 1,00 e 2,00, com 64% das respostas.

No tocante a “Pessoalidade”, podemos observar os dados na tabela 2.

Tabela 2 - Média das variáveis “Pessoalidade”

Média pessoalidade	Quantidade	Frequência %
Menos de 1,00	18	18,0
De 1,00 a 1,50	30	30,0
De 1,50 a 2,00	34	34,0
Mais de 2,00	18	18,0
TOTAL	100	100

Fonte: dados da pesquisa.

Observam-se nos dados apresentados que as maiores frequências se posicionam também no intervalo existente entre os números 1,00 e 2,00, com 64% das respostas. No entanto há uma inversão entre a menor e a maior quantidade de respostas em cada uma das variáveis. Esta inversão indica qual das variáveis se torna mais presente na empresa A, conforme tabela 3.

Tabela 3 – Cálculo descrito das variáveis “Impessoalidade” e “Pessoalidade”

Estatística Descritiva	Impessoalidade	Pessoalidade
Mínimo	0,60	0,80
Máximo	2,20	2,40

Média	1,48	1,52
Desvio-padrão	0,50	0,60

Fonte: dados da pesquisa

Apesar da aparente heterogeneidade nas percepções, a média 1,48 e desvio-padrão 0,50 para o traço da impessoalidade, e a média 1,52 com desvio-padrão 0,60 para a pessoalidade, demonstra que a empresa “A” possui uma cultura organizacional mais voltada para a impessoalidade.

Mesmo que, ao se comparar a média obtida na pesquisa com a média teórica (1,50) os dois traços apresentam um afastamento idêntico em 1,33% em relação à média, o cálculo do desvio padrão da impessoalidade torna-se mais eficaz por estar mais próximo de zero.

4.1.2 DIMENSÃO PRESENTE OU FUTURO – EMPRESA “A”

A tabela 4 apresenta as percepções quanto às questões que envolvem o “Presente” ou o “Futuro”, no que tange aos comportamentos na empresa A.

Tabela 4 - Média das variáveis “Presente”

Média presente	Quantidade	Frequência %
Menos de 1,00	11	11,0
De 1,00 a 1,50	26	26,0
De 1,50 a 2,00	35	35,0
Mais de 2,00	28	28,0
TOTAL	100	100

Fonte: dados da pesquisa.

Observam-se nos dados apresentados que as maiores frequências se distribuem entre os números 1,00 a mais de 2,00, indicando uma dispersão acentuada no intervalo apresentado.

A Tabela 5 demonstra a frequência das respostas no que tange à variável “Futuro”.

Tabela 5 - Média das variáveis “Futuro”

Média futuro	Quantidade	Frequência %
Menos de 1,00	28	28,0
De 1,00 a 1,50	35	35,0
De 1,50 a 2,00	26	26,0
Mais de 2,00	11	11,0
TOTAL	100	100

Fonte: dados da pesquisa.

Nesta variável os dados se dispersam no intervalo existente entre menos de 1,00 até 2,00. Para uma melhor compreensão destas duas variáveis, “Presente” e “Futuro”, observa-se a estatística descritiva apresentada na tabela 6.

Tabela 6 - Cálculo descritos das variáveis “Presente” e “Futuro”

Estatística Descritiva	Presente	Futuro
Mínimo	0,30	0,70
Máximo	2,30	2,30
Média	1,80	1,20
Desvio-padrão	0,60	0,80

Fonte: dados da pesquisa

Verificando-se que a média da variável “Presente” apresentou o valor de 1,80 com um desvio-padrão de 0,60 contra uma média de 1,20 e desvio-padrão de 0,80 da variável

“Futuro”, percebe-se que a empresa “A”, de acordo com a tipologia de Schneider (1996), possui uma cultura organizacional voltada para a realidade, ou seja, para o presente ou para a atualidade. Isto é comprovado pelo menor desvio-padrão encontrado na variável presente, pois, a diferença entre a média encontrada e a média teórica, possui o mesmo grau de afastamento (20%).

Neste contexto, analisando-se estas variáveis sob as dimensões da tipologia de Schneider (1996), a empresa “A” pode ser caracterizada como possuindo uma “Cultura de Controle”. Os indivíduos que agem sob esta cultura são objetivos, lógicos, realistas e conservadores. Quanto à tomada de decisões utilizam de processos sistemáticos e metódicos, típicos das organizações que trabalham com desenvolvimento de *softwares*, neste caso, criados com a finalidade de atendimento ao cumprimento de leis e normas para seus usuários.

4.2 DIMENSÃO IMPESSOALIDADE OU PESSOALIDADE – EMPRESA “B”

A tabela 7 apresenta as percepções dos empregados quanto a variável “Impessoalidade” existente na empresa B.

Tabela 7 - Média das variáveis “Impessoalidade”

Média impessoalidade	Quantidade	Frequência %
Menos de 1,00	13	16,25
De 1,00 a 1,50	16	20,00
De 1,50 a 2,00	38	47,50
Mais de 2,00	13	16,25
TOTAL	80	100

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados apontam para uma grande frequência existente no intervalo compreendido entre os números 1,50 e 2,0. No entanto a dispersão é grande entre todo o intervalo apresentado.

No que tange a variável “Pessoalidade”, os dados são apresentados na tabela 8.

Tabela 8 - Média das variáveis “Pessoalidade”

Média pessoalidade	Quantidade	Frequência %
Menos de 1,00	13	16,25
De 1,00 a 1,50	38	47,50
De 1,50 a 2,00	16	20,00
Mais de 2,00	13	16,25
TOTAL	80	100

Fonte: dados da pesquisa.

A maior frequência se posiciona no intervalo entre os números 1,00 e 1,50 indicando uma grande dispersão entre os dados pertencentes aos intervalos indicados. Para a interpretação dos dados, apresenta-se na tabela 9 o cálculo da estatística descritiva para as variáveis “Impessoalidade” e “Pessoalidade” da empresa B.

Tabela 9 – Cálculo descritos das variáveis “Impessoalidade” e “Pessoalidade”

Estatística Descritiva	Impessoalidade	Pessoalidade
Mínimo	0,37	0,12
Máximo	2,37	2,62
Média	1,48	1,36
Desvio-padrão	2,12	2,12

Fonte: dados da pesquisa

Partindo da constatação que a dimensão “Impessoalidade” obteve uma média 1,48 e desvio-padrão de 2,12 enquanto a “Pessoalidade” apresentou uma média de 1,36 com o mesmo desvio-padrão, comprova-se que a cultura da empresa “B” está voltada para impessoalidade, devido sua aproximação com a média teórica em apenas 1,33% contra 9,17% da pessoalidade.

4.2.1 DIMENSÃO PRESENTE OU FUTURO – EMPRESA “B”

A tabela 10 apresenta as percepções quanto às questões que envolvem o “Presente” ou o “Futuro”, no que tange aos comportamentos na empresa B.

Tabela 10 - Média das variáveis “Presente”

Média presente	Quantidade	Frequência %
Menos de 1,00	9	11,25
De 1,00 a 1,50	14	17,50
De 1,50 a 2,00	56	70,00
Mais de 2,00	1	1,25
TOTAL	80	100

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados apresentados indicam uma forte prevalência no intervalo entre os números 1,50 e 2,00 no que tange à variável “Presente”.

Na Tabela 11 apresentam-se as percepções quanto à variável “Futuro”.

Tabela 11 - Média das variáveis “Futuro”

Média futuro	Quantidade	Frequência %
Menos de 1,00	1	1,25
De 1,00 a 1,50	56	70,00
De 1,50 a 2,00	14	17,50
Mais de 2,00	9	11,25
TOTAL	80	100

Fonte: dados da pesquisa.

Como consequência das opções feitas na variável “Presente”, a variável “Futuro” apresenta a maior frequência no intervalo entre os números 1,00 e 1,50.

Na tabela 12 são apresentados os dados que, sob a análise da estatística descritiva, busca esclarecer as variáveis da empresa B.

Tabela 12 - Cálculo descritos das variáveis “Presente” e “Futuro”

Estatística Descritiva	Presente	Futuro
Mínimo	0,50	0,60
Máximo	2,00	2,50
Média	0,73	0,83
Desvio-padrão	1,87	1,87

Fonte: dados da pesquisa

Analisando as variáveis das dimensões “Presente” e “Futuro”, observou-se que a empresa “B” possui uma cultura voltada para o futuro. Tal afirmação é comprovada pela média 0,83 desta dimensão, a qual se afasta em 44,57% da média teórica, contra 51,33% da dimensão presente.

A partir da análise das quatro dimensões da tipologia de Schneider (1996), pode-se afirmar que os traços das culturas organizacionais classificam a empresa “B” como possuindo uma “Cultura de Competência”. Nas organizações enquadradas sob esta tipologia, busca-se a

excelência por meio da oferta de melhores produtos e serviços e os membros da entidade constantemente agem acreditando que há sempre uma forma de se fazer melhor.

Como a empresa em questão desenvolve *softwares* relacionados ao gerenciamento de documentos e informações, diferente da anterior que cria *softwares* fundamentados em normas e leis, os membros desta entidade buscam ser criativos e atender as demandas diretamente com os usuários do sistema.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve por objetivo identificar os traços culturais de empresas que desenvolvem *softwares* de gerenciamento e controles de processos aplicáveis em órgãos públicos.

O estudo identificou na percepção dos membros das organizações, sob a tipologia de Schneider (1996) envolvendo as dimensões de ênfase no presente e futuro, e da impessoalidade e pessoalidade, em qual tipo de cultura organizacional as empresas A e B estão classificadas. Não houve a preocupação em determinar qual o melhor método de trabalho ou se as práticas culturais são ideais para as organizações.

Pode-se acrescentar ainda que não há uma forma correta de administrar. Cada corporação possui uma cultura própria que as diferencia das demais, desta forma Handy (1994, p.10) esclarece que, “precisamos de uma lei de variedade de requisitos em administração, bem como uma teoria de adequação cultural”.

Parte-se do princípio que cada organização desenvolve sua cultura e ao mesmo tempo a adapta ao seu ambiente externo como também ao ambiente interno, de acordo com o ramo de atividade em que está inserida.

Os resultados apontam o relacionamento direto entre o objetivo da entidade, seus traços culturais e a influência do ambiente externo em que ela atua. As empresas diferenciam-se por meio de seus traços culturais, e podem ser classificadas, segundo a tipologia de Schneider, conforme ilustração que segue:



Figura 2: Empresas “A” e “B” e suas dimensões culturais
Fonte: dados da pesquisa adaptados de Schneider (1996).

Considerando a existência de certa heterogeneidade quanto a classificação das empresas pesquisadas, sendo que “A” está mais voltada para as questões relacionadas ao presente, enquanto que “B” possui uma cultura mais voltada para o futuro, a presença dos traços da impessoalidade está presente nas duas empresas pesquisadas. Estas características indicam que, nestas organizações, se sobressaem as atividades em equipe com uma busca constante de não aproximação com o personalismo, o paternalismo e a centralização na tomada de decisões, características que podem inviabilizar a sobrevivência neste ramo de atividades.

Apesar de o presente estudo limitar-se a duas empresas localizadas no município de Blumenau, estado de Santa Catarina, foi possível identificar os ambientes organizacionais destas entidades que, além de desenvolverem sistemas voltados ao controle e gestão, também sofrem controles, os quais influenciam em seus comportamentos culturais.

Como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se estudos sobre a cultura organizacional nos setores de controle interno de órgãos públicos, sujeitos a prestação de informações gerenciais e contábeis a sociedade e aos órgãos de controle externo.

REFERÊNCIAS

- BERCOVICH, N; SWANKE, C. *Cooperação e competitividade na indústria de software de Blumenau*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2003.
- CHANG, S. E. LIN, C.S. *Exploring organizational culture for information security management*. Industrial Management & Data Systems. Vol. 107 No. 3, 2007, pp. 438-458, Emerald Group Publishing Limited.
- CARRIERI, A. P. *Organizações e meio ambiente: mudança cultural*. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000. p 477-500.
- CARVALHO, C. E. *Dimensões Culturais das Empresas Madeireiras da Região de Curitiba*. 2004. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau. Blumenau. 2004.
- DAFT, R. L. *Teoria e projetos das organizações*. 6.ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999. xv, 442p.
- FLEURY, M. T. L. *et. al. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica*. In: _____; FISCHER, R. M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. – 12. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- HANDY, C. *Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva, 1994.
- HOFSTEDE, G. *The cultural relativity of organizational practices and theories*. Journal of international business studies, Vol. 14, n. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management (Autumn, 1983), 75-89.
- KARAHANNA, E. EVARISTO, J.R. SRITE, M. *Levels of culture and individual behavior: Na integrative perspective*. Journal of global information management. Apr-Jun 2005, 13,2. ABI/INFORM Global pg.1.

MALUCHE, M. A. *Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia de qualidade*. 2000. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

ORO, I. M. EDIT, J. KUIAVA, L. F. BEUREN, I.M. *Controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida nas indústrias familiares de São Miguel do Oeste*. Revista Ciência da Administração. Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 62-74, ago. 2007.

POTHUKUCHI, V. et al. *National and organizational culture differences and international joint venture performance*. Journal of international business studies, 33, 2 (second quarter 2002): 243-265.

RAUPP, F. M. BEUREN, I. M. *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

RODRIGUES, L. C; Alianças estratégicas para domínio tecnológico em empresas de *software*. um estudo de caso em empresas de *software* de Blumenau. Revista de Negócios. Blumenau: FURB, v. 3, n. 1, p. 21-32, 1998.

ROSELINO, J. E. DIEGUES JR, A. C. *Relatório setorial preliminar: setor software*. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=20> Acesso em: 06 fev 2009.

SCHEIN, E. H. *Coming to a new awareness of organizational culture*. Separata 2521; Winter 1984. vol. 25, nº 2, pp.3.16

SCHNEIDER, W. E. *Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar*. Rio de Janeiro: Record, 1996.

VICENTI, T. *Ambiente de inovação nas empresas de software de Blumenau Santa Catarina-Brasil*. 2006. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006. Disponível em: <http://www.bc.furb.br/docs/TE/2006/316977_1_1.pdf>. Acesso em: 18 fev 2009.