

A visão gerencial de Cooperação Empresarial e Cultura Organizacional sob o Enfoque da Teoria X e Y de McGregor: Um estudo empírico em Empresas estabelecidas no Sudoeste de Minas Gerais

AUTORES

FRANCISCO ALBERTO SEVERO DE ALMEIDA

Universidade Estadual de Goiás / Bolsista do CNPQ
severo@usp.br

ISAK KRUGLIANSKAS

Universidade de São Paulo
ikruglia@usp.br

ANTONIO TEODORO RIBEIRO GUIMARÃES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
teodoroguimaraes@uol.com.br

IVANA PEREIRA GUIMARÃES

Universidade Estadual de Goiás
ivanapereira@gmail.com

Resumo

Este artigo faz uma abordagem sobre a visão gerencial de cooperação empresarial e cultura organizacional em Empresas da região sudoeste de Minas Gerais ,sob o enfoque da teoria X e Y de Douglas McGregor. Tabalha no estado da arte focando as contribuições teóricas da cultura organizacional e suas ligações com o processo de cooperação empresarial; pontua os aspectos relativos a natureza e a aplicação da cooperação empresarial; e contextualiza a Teoria X e Y de McGregor com as características das organizações mecanicistas e orgânicas. Por último, em estudo empirico avalia as premissas da Teoria X e Y na cultura organizacional e a visão gerencial dessas Empresas, a partir dos pressupostos básico da abordagem mecanicista, organicista e de cooperação empresarial. Dados da pesquisa pontuam a evidência de que a dicotomia entre a cultura mecanicista (teoria X) e a cultura organica (Y) não se caracteriza como um fator impeditivo para a cooperação empresarial, pois 72,22% das empresas respondentes sinalizaram que tem como ponto forte uma cultura gerencial para a cooperação entre empresas. Então, face a essa constatação, concluiu-se que as Empresas pesquisadas , independente da sua cultura organizacional, mecaniscista ou organicista , são propensas a desenvolveram um processo de cooperação empresarial.

Palavras Chaves: Cooperação Empresarial; Cultura Organizacional ; Teoria X e Y

1 - Introdução

É extensa a literatura sobre a cooperação empresarial e seus benefícios em relação a formulação de estratégias corporativas ou genéricas visando a performance dos negócios das empresas (Porter,1989; Hill et al ,2005; Mintzenber1998; Wright et al, 2000; Harbison e Pekar,1999; Yoshino e Rangan , 1996; Hooley, Saunders e Piercy, 2001). Por outro lado, estudos empíricos têm demonstrado a importância da estratégia cooperativa como uma

ferramenta de gestão para potencializar e incrementar o crescimento e desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas- PMEs, mediante a utilização da aliança estratégica, rede de cooperação ou consórcios (Dickson et. al, 2006, Franco, 2003; Silva, 2005; Powel and Grodal ,2005; Ireland et al , 2001; Veciano, 1999 ; Vries 2006).

A inserção das PMEs no cenário competitivo dos negócios e as profundas mudanças do mercado globalizado tem requerido uma gestão empresarial de rápidas e contínuas formulações de estratégias, tanto em nível de estratégia corporativa quanto em nível de estratégia genérica, com vistas a promover o crescimento e a competitividade das empresas nos diversos segmentos de mercado. A estratégia cooperativa é um fenômeno que ao longo da década está sendo retratado como uma tendência, em especial no segmento das pequenas e médias empresas. Em Portugal, Franco (1998, p.42) registra a importância da cooperação empresarial enfatizando:

A crescente competitividade internacional, a aceleração do progresso tecnológico e uma continuada sofisticação dos mercados, cliente, fornecedores, colocam as pequenas e médias empresas (PME) portuguesas perante desafios que só novas abordagens estratégicas permitirão superar . Neste contexto, a cooperação entre empresas apresenta-se como uma resposta apropriada a estes desafios, permitindo a estas pequenas e médias empresas, em domínios tão diversos, reforçar e/ou completar os seus limitados recursos, sem pôr em risco a sua individualidade.

E, Silva (2005), numa abordagem sobre rede de cooperação de micro e pequenas empresas no Brasil, descreve a importância que as redes de cooperação têm com o desenvolvimento econômico e social do Brasil, bem como a valorização das PMEs com agentes do desenvolvimento e assim se expressa:

...os ensinamentos colhidos com a aplicação de diferentes formas de alianças empresariais em outros países (...)e as experiências em andamento no Brasil têm contribuído para a formação de uma cultura própria de redes de cooperação. Essa cultura está fundamentada na valorização de iniciativas de indivíduos e de comunidades que viram, no associativismo, uma alternativa para alcançar vantagem competitiva para as pequenas empresas, e é fortalecida pelo respeito e estímulo às vocações locais e regionais.

As empresas, ao adotarem a estratégia de cooperação como uma ferramenta para obter vantagens competitivas, precisam nortear e disciplinar o compartilhamento e o uso dos seus recursos, capacidades e competências essenciais. Franco (2003), em investigação sobre a cooperação empresarial em Portugal, ressalta que, no processo de cooperação entre empresas a compatibilidade manifesta-se numa consistência nas estruturas, procedimentos e estilos de gestão.

Porém, para compreender o processo da cooperação empresarial entre as Empresas é preciso conhecer as suas formas de relações orgânicas (de acordo com os padrões e as normas legais), definidas entre os parceiros ou de forma social (relação informal) baseada em normas e valores sócio-cultural. Tais fatores são determinantes para definição do estilo de gestão e de governança corporativa que as firmas adotam na cooperação empresarial . Portanto, o fortalecimento ou fracasso cooperação empresarial, em razão de suas características , tipologias e dos seus resultados, está diretamente ligado as práticas de gestão e de governança cooperativa .O fenômeno da gestão e da governança cooperativa pode ser visto e estudado sob diversos primas, entre eles , o da cultura organizacional.

A cultura organizacional é uma variável muito importante para o sucesso das estratégias cooperativas. Diferenças culturais nos estilos de gestão podem levar à

descontinuidade das alianças estratégicas, segundo Semenik e Bamossy (1995) .A importância dos valores institucionais é enfatizada por Peters e Waterman (1982), ao afirmarem que qualquer organização, para sobreviver e alcançar sucesso, deve possuir um conjunto sólido de crenças nas quais alicerçam suas políticas e ações. Entretanto, observa-se que a simbiose de culturas diferentes entre empresas cooperantes traz certos conflitos de cultura e de estilos de gestão, devido à natural resistência das pessoas em mudar. Bowersox ,(1998) afirma que desenvolver atitudes voltadas ao funcionamento de uma aliança requer uma porta aberta e um espírito aberto. Esta atitude não é fácil para gerentes formados em uma tradição de atitudes de confrontação.

Mas segundo Hammer (1997), apesar das muitas diferenças, a maioria das culturas organizacionais contemporâneas apresenta grandes semelhanças. Tais semelhanças culturais existentes entre as organizações conduzem-nos a investigar os valores gerenciais das empresas, tendo como base a teoria X e Y de MacGregor. Por inferência é possível estabelecer estilos gerenciais focados em uma cultura tradicional (teoria X) ou em uma cultura gerencial motivadora (teoria Y) . Morgan (1996) enfatiza que as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudanças porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para a inovação. Para Peters e Waterman (1982), embora a realidade convencional dos negócios pareça ser a mola propulsora dos negócios, ela é simplesmente incapaz de explicar a maior parte daquilo que faz com que as empresas de alto padrão funcionem.

Portanto, pode-se inferir que a adoção de estratégias cooperativas se constitui em uma ferramenta de grande valia para promover a alavancagem competitiva das organizações. Entretanto, as diferenças culturais entre as organizações podem dificultar e trazer instabilidade ao processo de cooperação. Desta forma, surge o paradoxo entre o processo da cooperação e o estilo de gestão.

Assim, o objetivo deste trabalho é descrever o estilo de gestão das Empresas da região sudoeste de Minas Gerais com base nos pressupostos da teoria X e Y de Mac Gregor e apresentar a visão gerencial dessas firmas, a partir dos pressupostos básico da abordagem mecanicista, organicista e de cooperação empresarial

2 - Contribuições Teóricas sobre Cultura Organizacional, Cooperação Empresarial e Teoria X e Y

2.1 - Cultura Organizacional

É ampla e multidisciplinar a abordagem sobre o conceito de cultura: o arcabouço de valores, crenças e atitudes e o comportamento descrito como regra de ação, de conduta ou ponto de vista que regem determinado sistema social, cujos fenômenos são investigados pelas áreas da sociologia, antropologia, da psicologia organizacional e da teoria comportamental e das organizações (Stewart e Glynn, 1971; Linton, 1980; Bennis, 1976; March e Simon,1966; Etzioni ,1976; Rabelo et.al, 2001; Tronpenaars,1994; Gelfan, Erez e Aycan, 2006; Pires e Macedo, 2006; Carvalho, 2007)

A compreensão da estrutura e funcionamento de uma organização dá-se mediante o conhecimento das relações formais e informais que os atores consolidam ao longo do tempo. As relações informais são representadas pelos elos do sistema social organizacional e constituem-se em um contínuo de disseminação cultural - crenças, atitudes e valores. Essas relações informais formam no decorrer do tempo o fenômeno denominado de cultura organizacional.. Segundo Rabelo et.al, (2001), a cultura organizacional constitui um

patrimônio comum com o qual os seus membros se identificam e representa uma forma de aprendizagem organizacional.

A cultura organizacional transcende ao ambiente empresarial, a medida que as empresas se relacionam com o ambiente de negócios. Segundo Carvalho (2007), as restrições que o ambiente externo impõe à organização podem ter caráter tecnológico, físico, econômico, cultural, entre outros. Para Tronpenaars (1994), a cultura organizacional não compreende tão somente as preferências culturais de líderes e empregados, mas também as tecnologias e mercados. Gelfan, Erez e Aycan (2006) corroboram com esta posição ao afirmarem que em um mundo de oferta global de oportunidades e ameaças, a compreensão e o gerenciamento das diferenças culturais tornam-se necessários.

Neste mundo cada vez mais competitivo, o papel da cultura organizacional torna-se fundamental. Para Kotter e Heskett (1994), muitas culturas são verdadeira âncoras do desenvolvimento competitivo das empresas. Novamente Kotter (1998) diz que a cultura de uma organização deve se constituir em um ativo estratégico que lhe permita competir em vez de agir como empecilho. Entre os valores que necessitam estar presente nas culturas das empresas estão a inovação, a flexibilidade e a capacidade de cooperar para competir. É possível o entendimento de que uma cultura pode e deve ser realinhada em razão dos embates competitivos, pois como diz Schein (2001), o ato de reorganizar e comunicar uma determinada visão cultural começa no topo da empresa.

Desta forma, pode-se inferir a importância da cultura organizacional no processo de cooperação empresarial. A cultura organizacional é um elemento que promove o fortalecimento ou fracasso do processo de cooperação empresarial, ao nortear as práticas de gestão e de governança corporativa que estabelecem o equilíbrio das relações de forças entre os objetivos da cooperação e a gestão organizacional, de tal sorte que seus membros efetivamente compartilhem conhecimentos e habilidades.

Diversos autores, como Isaacs (1999), Schein (2001) e Barros *et al* (2003) concordam que fica mais visível alguns aspectos dessa relação de forças em casos de incorporação de uma empresa com outra, e acontece o encontro de duas culturas diferentes. A integração dessas culturas varia de acordo com os objetivos a serem atingidos, o que determina o modelo de gestão a ser adotado. Barros *et al* (2003) identificaram três níveis de aculturação que podem ocorrer nesse caminho para a completa cooperação entre as duas culturas: a assimilação cultural, a mescla cultural e a pluralidade cultural.

Segundo Ouchi (1982), a vida organizacional é uma vida de interdependência, de confiança nos outros. É também uma vida de ambiguidades. Nessa linha de pensamento, Dickson *et. al* (2006) relatam a importância dos valores culturais entre empresas cooperantes, ao afirmarem que o comportamento oportunista entre um ou mais parceiros de uma aliança é tido como a primeira causa de fracasso na realização de metas e propósito das parcerias.

2.2 – Cooperação Empresarial

A relevância do sistema de cooperação empresarial, a compreensão das relações entre suas formas e o processo de cooperação e suas combinações baseadas em contratos formais (acordos, consórcios e alianças estratégicas, etc.) ou aquelas consubstanciadas em relações informais dos seus componentes estruturantes (membros de comunidades profissionais, associações de comércio, etc.), que compartilham interesses comuns, são evidenciados e descritos por vários autores, bem como suas tipologias de estratégias cooperativas (Bateman e Snell, 1998; Franco, 1998; Hilt, Ireland e Hoskisson, 2005; Hooley, Saunders e Piercy, 2001; Porter, 1998).

A estratégia cooperativa tem-se revelado como um instrumento potencializador para incrementar o crescimento e desenvolvimento das Empresas. Portanto, a compreensão da

gestão do processo de cooperação empresarial precisa ser pensada empregando uma visão sistêmica. Farah (2001), ao tratar do empreendedorismo estratégico reforça esse pensamento afirmando:

O ambiente empresarial impõe pressões sobre as organizações. Estas, impostas pelos diversos segmentos ambientais, diferenciam-se em forma e grau, constituindo-se em ameaças e oportunidades que as empresas deverão responder. As mesmas deverão acompanhar esta evolução ambiental modificando seus sistemas para responder adequadamente às novas mudanças, ao mesmo tempo em que criam sistemas com fins específicos para lidar com as mudanças.

Por outro lado, a cooperação entre empresas permite ainda integrar diversos intervenientes de dimensões diferentes - as pequenas e médias empresas (PMEs) e as grandes empresas. Essas cooperações desenvolvem-se nos ambientes de oportunidades de negócios na expectativa de combinar recursos, capacidades e competências essenciais.

Os fenômenos da cooperação empresarial, quanto a sua natureza e aplicabilidade, realizados a partir de acordos de cooperação, são definidos por Franco *apud* Sánchez (2001), como: “**Verticais** - aqueles em que existe uma relação comprador-vendedor entre os sócios; **Competitivos horizontais** - realizados por empresas que competem no mesmo mercado; **Complementares horizontais** - levados a cabo por empresas que comercializam produtos complementares”

Franco (2001), sobre cooperação entre empresas, apresenta o quadro abaixo, onde descreve o processo de cooperação, de acordo com a sua natureza e área de aplicação no contexto das Pequenas e Médias Empresas:

Quadro 01 – O processo de cooperação, sua natureza e área de aplicação

NATUREZA DA ESTRATÉGIA		ÁREA DE APLICAÇÃO		
		TECNOLOGIA	PRODUÇÃO	MARKETING
VERTICAL		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fornecimento de tecnologia ◆ Acordos universais ◆ Laboratórios conjuntos ◆ Repartir tecnologia 	Fornecimento industrial	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Compra exclusiva ◆ Distribuição exclusiva ◆ Distribuição seletiva Associação com clientes
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Laboratórios conjuntos ◆ Repartir tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Economia de escala ◆ Especialização ◆ Repartir recurso ◆ Limitar a produção 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Juntar recursos ◆ Expandir a procura ◆ Serviços de pós-venda ◆ Repartir marcas ◆ Venda comum
H O R I Z O	COMPETITIVA			

N T A L	COMPLEMENTAR	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Intercâmbio de tecnologia ◆ Licença cruzada 	◆ Projeto conjunto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comercialização conjunta ◆ Associação para vender ◆ Serviços reais
----------------------------	---------------------	--	--------------------	--

Fonte: Franco, Mário José B., *Cooperação entre empresas, meio de redimensionamento e reforço da competitividade das PMEs Portuguesas*, Série de Estudos Econômicos e Empresariais, Fundação Nova Europa, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2001.

Embora a cooperação empresarial seja uma potencializadora de negócios permitindo às pequenas e médias empresas cooperantes darem respostas rápidas às demandas do mercado em razão flexibilidade em moldar as relações empresariais, a mesma está sujeita a riscos. Esses riscos são inerentes ao processo da gestão da cooperação das empresas, principalmente aqueles relativos às diferenças culturais e organizacionais entre os parceiros. O IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, de Portugal, em estudo de caso sobre cooperação interempresarial, relativo a Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa, retrata o problema das diferenças culturais expressando:

Ao lado dos ganhos potenciais, a cooperação empresarial também possui riscos e inconvenientes. Isto acontece principalmente porque, na maioria dos casos, a cooperação requer uma enorme flexibilidade e capacidade de gestão de conflitos que resultam das diferenças culturais e organizacionais normalmente existentes entre os parceiros. Para evitar este problema, as empresas cooperantes devem ser bastante similares de filosofia cultural e de gestão”

2.3 – A Teoria X e Y de McGregor

Na década de 60, Douglas McGregor, em seu livro *The Human Side of Enterprise*, propôs um conjunto de pressupostos relativos ao comportamento e a motivação humana classificados como teoria X e Y, em que descreve uma série de aspectos culturais, de valores e crenças que condicionam o comportamento humano nas organizações. Os pressupostos da teoria X e Y são assim descritos:

Quadro 2 – Pressupostos da Teoria X e Y

TEORIA X	TEORIA Y
-----------------	-----------------

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pessoas médias têm aversão ao trabalho, por isso procuram evitá-lo ◆ A maioria das pessoas precisa ser controlada e dirigida para esforçar-se no sentido de atingir os objetivos organizacionais ◆ As pessoas médias desejam segurança e desagradam-lhes a responsabilidade, por isso a necessidade de cargos detalhados pela administração ◆ A maioria das pessoas é, por natureza, resistente as mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O trabalho é uma atividade humana natural ◆ As pessoas não são passivas ou resistentes as mudanças e as necessidades da organização, elas são frutos da experiência dessa organização ◆ A motivação, o potencial de desenvolvimento profissional e a capacidade de assumir responsabilidades são inerentes a pessoa humana ◆ A capacidade inovativa e engenhosidade na solução de problemas organizacionais são relativamente presentes nas pessoas ◆ A auto-direção, o autocontrole e a estima são exercidos pelas pessoas na busca da consecução dos objetivos organizacionais, quando estas se integram ao processo de gestão.
--	---

Fonte:Esses conceitos estão presentes nos compêndios clássicos sobre a teoria organizacional (Albers, 1976; Shaughnessy, 1976; Chiavenato, 1979; Warlich, 1974; Scalán, 1979; Trewatha e Newport, 1979).

Porém, autores contemporâneos como Morgan (1996) e Nobrega (1996), fazem uso de metáforas para explicarem o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional em que se transformou a visão da organização pelo conceito mecanicista (a organização tradicional) e orgânica (organização sistêmica), cujas premissas podem ser associadas aos pressupostos da Teoria X e Y de Mcgregor. Morgan (1996) traça o perfil das características organizacionais, a partir dos subsistemas de estratégia de gestão, tecnológico, humano /cultural, estrutural e gerencial, onde é possível relacionar os referidos subsistemas a alguns pressupostos da teoria X e Y. (Quadro 3)

Quadro 03 Sistemas organizacionais associada aos pressupostos da teoria X e Y de Mcgregor

SISTEMAS ORGANIZACIONAIS		MECANICISTA	ORGÂNICO
AMBIENTE		Estável e seguro	Turbulento e imprevisível
SUB SISTE MAS ORGA NIZA CIO NAIS	ESTRATÉGIA DE GESTÃO	Defensivo, fixação de objetivos operacionais	Pró-ativo, criação de um sistema de aprendizagem
	TECNÓLOGICO	Papéis rotineiros, pouca autonomia	Papéis complexos, muita autonomia
	HUMANO/ CULTURAL	Orientação para o trabalho econômico / instrumental	Orientação para auto-realização no trabalho: interesse central da vida

	ESTRUTURAL	Mecanicista / burocrático	Orgânico
	GERENCIAL	Autoritário (teoria x)	Democrático (teoria y)

Fonte : Adaptado de Morgan, Gareth, Imagens da organização, São Paulo, Atlas,1996

Já para Nobrega (1996), essa visão dicotômica de gestão empresarial – mecanicista e orgânica – torna-se pouco percebida, face à predominância da linearidade herdada dos conceitos clássicos em administração (pressuposto da teoria X). Entretanto, para ele, a nova realidade é expressa pela nova lógica da empresa quântica, que opera em um ambiente de complexidade – turbulento e imprevisível; orgânico, pois vence a entropia mantendo-se aberto e relacionando-se com ambiente; sistemas criativos que ao lidarem com a complexidade aprendem e se adaptam e se auto organizam (pressupostos da Teoria Y). Nobrega (1996, p. 319), na defesa da empresa quântica ressalta:

“Sistemas complexos, com uma multiplicidade de agentes interagindo, só funcionam se houver flexibilidade, o que contraria nossa intuição mecanicista. Por ela seríamos levados a imaginar que, quanto mais complexo o sistema, mais detalhadas deveriam ser suas instruções de funcionamento e mais ‘atarraxados’- rigidamente conectados- deveriam estar os elementos do sistema para garantir o resultado final.

A lógica da rede diz o contrário. As conexões têm que ser flexíveis, os graus de liberdade tem que ser tão grandes quanto possível; a liberdade de experimentação total. Por último, os agentes individuais, os nós da rede, precisam ter a capacidade de obter e processar a informação a respeito do ambiente e de reagir de acordo”

3 – A metodologia da pesquisa

A metodologia da pesquisa é de caráter exploratório e descritivo, com base bibliográfica e de pesquisa de campo. A revisão bibliográfica foi estruturada a partir de compêndios clássicos de administração com objetivo de resgatar uma base teórica que fundamenta a conceituação de cultura organizacional e a Teoria X e Y. A abordagem sobre cooperação empresarial está alicerçada em bibliografias e artigos contemporâneos. A pesquisa de campo foi realizada mediante a aplicação de um questionário estruturado, com 23 questões, em meio eletrônico, com perguntas fechadas e fundamentadas na escala Likert. Os respondentes poderiam responder apenas uma das alternativas para cada questão. As questões abrangeram as seguintes grandes variáveis Características da Empresa, Teoria X e Y e Cooperação Empresarial com os seguintes objetivos:

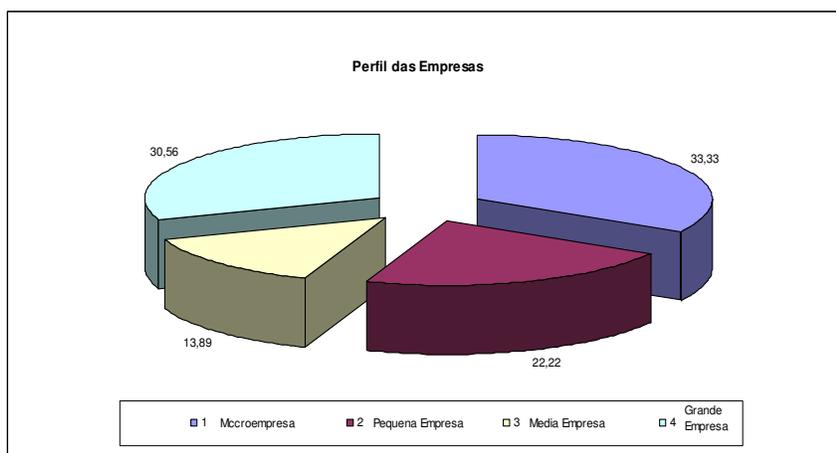
- 1) obter um perfil das empresas pesquisadas e classificá-las pelo porte, segundo o critério do SEBRAE;
- 2) identificar nas Empresas pesquisadas, sob o enfoque da Teoria X, indícios da cultura organizacional baseada nos pressupostos da abordagem mecanicista, tendo como referência a visão gerencial do respondente;
- 3) identificar nas Empresas pesquisadas, sob o enfoque da Teoria Y, indícios da cultura organizacional baseada nos pressupostos da abordagem orgânica, tendo como referência a visão gerencial do respondente;

4) identificar nas Empresas pesquisadas, sob o enfoque da cooperação empresarial, indícios da cultura organizacional baseada nos pressupostos da cooperação empresarial, tendo como referência a visão gerencial do respondente;

Os respondentes foram gestores empresas estabelecidas no Sudoeste de Minas Gerais, cujo acesso foi facilitado pela ADEBRAS - Agencia de Desenvolvimento Regional do Sudoeste Mineiro, que encaminhou eletronicamente os questionários às empresas. Foram enviados 186 questionários, dos quais 36 foram respondidos, amostra considerada suficiente pelos autores, para a finalidade a qual se destinava.

4 - Análise do resultado da pesquisa empírica

Na análise preliminar dos dados, das respostas obtidas, depois de consolidadas e tabuladas, constatou-se que a amostra das empresas respondentes a maioria se enquadrava como PMEs. Conforme demonstra o gráfico abaixo:



Na classificação das empresas pelo seu tamanho, 33,33% dos respondentes tinham de 0 a 9 funcionários, sendo classificadas como micro empresas; 22,22% possuíam de 10 a 49 funcionários, classificadas então como pequenas empresas e 13,89% possuíam de 50 a 99 funcionários, sendo classificadas como médias empresas, e os demais 30,56 % com acima de 100 funcionários. Portanto, 69,44 % das empresas respondentes se encontram dentro dos parâmetros estabelecidos pelo SEBRAE para classificar e distinguir a micro, pequena e média empresa pelo critério de número de funcionários.

A análise para identificar indícios das características da cultura organizacional baseada na abordagem mecanicista, a partir dos fundamentos da Teoria X de McGregor, nas empresas pesquisadas, pautou-se em um conjunto de questões que pontuavam a presença de características de uma organização clássica, cujos resultados são apresentados na Tabela 1- Visão gerencial com enfoque na Teoria X

TABELA 1 - A VISÃO GERENCIAL COM ENFOQUE NA TEORIA X

TEORIA X	VARIÁVEL ANALISADA	A VISÃO GERENCIAL			
		1	2	3	4
		%	%	%	%
PRESSUPOSTOS DA BORDAGEM MECANICISTAS	O gerente precisa ser um sujeito prático: deixar de lado as teorias e "tocar para frente" o seu pessoal, se quiser atingir as metas prefixadas	25,00	22,22	47,22	5,56
	As pessoas, em geral, só trabalham porque precisam garantir o pão para si mesmos e para a própria família	25,00	27,78	38,89	8,33
	No trabalho, a maioria das pessoas procura economizar esforços, utilizando com parcimônia as próprias potencialidades	2,78	41,87	41,67	13,89
) O gerente precisa ser realista, exercer um controle direto e, muitas vezes, exercer uma vigorosa pressão sobre os subordinados, se quiser alcançar as metas organizacionais	16,67	33,33	30,59	19,44
) É natural que as pessoas sintam aversão ao trabalho, se pudessem, bem que o evitariam	27,79	38,89	30,56	2,78
	A maioria das pessoas não deseja assumir responsabilidades no trabalho, mas prefere ser dirigida	11,11	36,11	44,44	8,33
	O pessoal, em geral, tem pouca criatividade e pouca iniciativa quando se trata de resolver os problemas da organização	13,89	44,44	33,33	8,33

1- Discordo totalmente 2- Mais discordo do que concordo 3- Mais concordo do que discordo 4- concordo totalmente

Na análise das questões que pontuavam as características consideradas como indicadoras de uma organização clássica, mecanicista, portanto, dentro dos padrões da Teoria X, se identificou alguns indícios de cultura organizacional inerentes aos pressupostos da abordagem mecanicistas os quais se destacam: Para 55,56 % dos gestores das empresas pesquisadas as pessoas procuram economizar esforços e utilizam pouco da sua potencialidade de trabalho; e 52,77 % comungam com a posição de que as pessoas não gostam de assumir responsabilidade, portanto preferem ser dirigida; Outro dado relevante, refere-se ao pressuposto de que as pessoas tem aversão ao trabalho, embora 66,68% dos gestores discordem deste posicionamento, ainda, há um percentual significativo de 33,32% que comungam com esse pensamento; Finalmente, considerando o conceito de esperança matemática para a média aritmética das questões apresentadas em relação as respostas discordo totalmente e mais discordo do que concordo, pontuada em 52,41% pelos respondentes, pode-se, então, inferir que há probabilidade da cultura organizacional da maioria das empresas pesquisadas centrar-se nos pressupostos da abordagem mecanicista. Portanto, se enquadram nos fundamentos da Teoria X. Todavia, cabe ressaltar o percentual de 47,62% de gestores com tendência contrária a esse posicionamento clássico de administração.

Por outro lado, no contexto das Empresas pesquisadas, em referência aos pressupostos da abordagem orgânica, pontuada com base na Teoria Y de McGregor, obtiveram-se os seguintes resultados, conforme são apresentados na Tabela 2 – A visão gerencial com enfoque na Teoria Y

TABELA 2 - A VISÃO GERENCIAL COM ENFOQUE NA TEORIA Y

TEORIA Y	VARIÁVEL ANALISADA	A VISÃO GERENCIAL			
		1	2	3	4
		%	%	%	%
PRESSUPOSTOS DA ABORDAGEM ORGÂNICA	Se estiver comprometida com os objetivos de seu trabalho, a pessoa poderá tornar-se criativa e autodirigir-se	2,78	16,67	36,11	44,44
	Havendo condições adequadas, o trabalho é tão natural ao homem quanto a recreação	2,78	25,00	41,67	30,56
	Diante dos problemas organizacionais é comum as pessoas tornarem-se criativas e tomarem iniciativas	5,56	33,33	50,00	11,11
	A relutância das pessoas face à autodireção e as novas responsabilidades geralmente é apenas consequência de suas anteriores experiências	3,13	46,88	50,00	0,00
	As potencialidades das pessoas são muito pouco aproveitadas em sua esfera de trabalho	11,11	5,56	58,33	25,00
	Há ocasiões em que só é possível alcançar os objetivos da organização se houver autocontrole	0,00	13,89	38,89	47,22
	São muitas pessoas que trabalham não apenas para assegurar a manutenção própria e da sua família,mas sim por uma questão de de auto-realização profissional e pessoal	5,56	22,22	36,11	36,11

1- Discordo totalmente 2- Mais discordo do que concordo 3- Mais concordo do que discordo 4- concordo totalmente

As questões que indicam a presença de características de uma organização orgânica, com uma cultura organizacional centrada nos pressupostos da Teoria Y de McGregor, produziram resultados surpreendentes quando relacionada aos aspectos da motivação, o comprometimento e o autocontrole na busca dos objetivos do trabalho. Para 80,55 % dos gestores, as pessoas comprometidas tornam-se criativas e autodirige-se e buscam uma autorealização profissional e pessoal(72,22%); destaca-se, também, o indicativo 83,33 % que pontuam o pouco aproveitamento da potencialidades das pessoas em sua esfera de trabalho.

Por outro lado, observa-se, ainda, posicionamento dicotômico dos gestores pesquisados, pois 50% pontuam que as pessoas relutam em buscar uma autodireção e novas responsabilidades face as suas experiências passadas. Portanto, considerando o conceito de esperança matemática para a média aritmética (72,22%), das respostas dadas como: concordo mais do que discordo e concordo totalmente, pode-se inferir, pelo elevado percentual, que há fortes indícios em relação a uma cultura baseada nos pressupostos da abordagem organicista

nas empresas pesquisadas. Todavia, é preciso uma dose de cautela com relação a esses resultados, uma vez que esses dados são baseada em uma análise descritiva. Entretanto, pode-se buscar o aprofundamento dessa análise aplicando uma análise multivariada.

Por último passa-se a análise das questões que indicam a presença de características dos pressupostos para a cooperação empresarial. A Tabela 3 – A visão gerencial com enfoque em cooperação empresarial mostra os resultados obtidos na pesquisa , em referência a identificação de uma cultura organizacional propensa a cooperação empresarial.

TABELA 3 - A VISÃO GERENCIAL COM ENFOQUE EM COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	VARIÁVEL ANALISADA	A VISÃO GERENCIAL			
		1	2	3	4
		%	%	%	%
PRESSUPOSTOS PARA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	A minha empresa está preparada para compartilhar dados e informações com outras empresas, visando a ampliação do seu negócio	2,78	27,78	44,44	25,00
	Vejo a parceria entre empresas para promover a expansão de negócios como um grande risco , por isso não a adotaria com estratégia .	38,89	47,22	11,11	2,78
	A cultura gerencial na empresa que trabalho tem como ponto forte a cooperação empresarial como instrumento de gestão importante para o seu crescimento	5,56	22,22	36,11	36,11
	Informações e dados sobre o desenvolvimento de nova tecnologia devem ser compartilhado sem restrição entre parceiros de negócios, quando da criação de um novo produto em conjunto	30,56	30,56	25,00	13,89
	A empresa em que trabalho não está preparada para correr risco em firmar uma parceria com outra empresa, mesmo que seja para aumentar a sua competitividade ou sua participação de mercado	38,89	25,00	33,33	2,78
	A gestão da empresa deve ser orientada em primeiro lugar para à sua organização interna, antes mesmo de desenvolver estratégias mercadológicas.	5,56	19,44	38,89	36,11

1- Discordo totalmente 2- Mais discordo do que concordo 3- Mais concordo do que discordo 4- concordo totalmente

Os dados pertinentes a visão gerencial com enfoque na cooperação empresarial conduzem a identificação de indícios relevantes de tendência para a cooperação entre empresas, por parte das firmas pesquisadas. Para 69,44 % dos pesquisados afirmam preparados para compartilhar dados e informações com outras empresas e 72,22% assinalam como ponto forte uma cultura gerencial propensa a cooperação empresarial. Entretanto, 61,12% indicam que tem restrições em compartilhar informações quando na criação de um novo produto em conjunto. Porém, 86,11 % dos respondentes não consideram risco a adoção de parceria como estratégia de cooperação. Todavia, há fortes indícios da falta de visão estratégica por parte dos gestores das empresas pesquisadas, pois 75% assinalam que a

empresa deve se orientar em primeiro lugar para o ambiente interno, mesmo antes de desenvolver estratégias mercadológicas. Encontramos aqui indícios de uma cultura mecanicista focada para dentro da organização. A ação de cooperação empresarial associa-se aos pressupostos da organização orgânica fundada na pró-atividade e em um ambiente de imprevisibilidade e turbulência.

5 – Conclusões

Mediante o resultado da pesquisa é possível estabelecer algumas conclusões entre a cooperação empresarial e a cultura organizacional, tendo como suporte as premissas da teoria X e Y de McGregor, a serem destacadas a seguir:

- 1) constata-se que há indício significativo de cultura organizacional com base nos pressupostos da abordagem mecanicista nas empresas pesquisadas, tendo a Teoria X de McGregor como referencial;
- 2) são elevados os indícios de cultura organizacional das empresas pesquisadas, com visão gerencial fundamentada nos pressupostos da abordagem organicista, a partir da Teoria Y de McGregor;
- 3) observou-se, em relação aos pressupostos para a cooperação empresarial, a existência fortes indícios de uma cultura gerencial focada em cooperação empresarial nas empresas pesquisadas;
- 4) em razão da cooperação empresarial alicerçar-se em ambiente de imprevisibilidade e turbulência e está focada numa visão gerencial próativa, pode-se inferir que as empresas pesquisadas, com uma cultura organizacional fundada nos pressupostos da abordagem organicista, são mais propensas a cooperação empresarial.
- 5) a clara dicotomia entre a cultura mecanicista (teoria X) e a cultura orgânica (Y) não se caracteriza como um fator impeditivo para a cooperação empresarial, pois 72,22% das empresas pesquisadas afirmam que tem como ponto forte uma cultura gerencial para a cooperação entre empresas.
- 6) embora essas empresas afirmem que estão aptas a cooperação, faltam-lhes visão estratégica, pois 75% delas voltam-se para dentro da organização

Assim, baseado nesta pesquisa empírica, realizada com Empresas estabelecidas no Sudoeste de Minas Gerais, conclui-se que as Empresas, independente da sua cultura organizacional, mecanicista ou organicista, são propensas a desenvolverem um processo de cooperação empresarial. Os resultados desta pesquisa, entretanto, leva-nos a novos caminhos com o objetivo de buscar entender com maior profundidade as questões ligadas ao universo da cooperação empresarial e a realidade da cultura organizacional das Empresas no concerne aos benefícios relacionados ao desenvolvimento de estratégias ligadas a cooperação entre empresas.

5 – Referências Bibliográficas

- ALBERS, Henry H. , Principios de Administração, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1976
- BARROS, B.T *et al.* Criando valor com aquisições – por que comprar? Como integrar? O caso do Banco Itaú. Anais Eletrônicos. Atibaia: XXVII Enanpad, 2003.
- BENNIS, Warren G. , Organizações em mudanças, São Paulo, Atlas, 1976

CAVALCANTI, Marly(organizadora) *Gestão Estratégica de Negócios, evolução,cenários, diagnósticos e ação* In: Osvaldo Faria Farah, *Empreendedorismo Estratégico*,São Paulo , Thomson Learning ,2001

CARDOSO, Fernando Henrique, Octávio Ianni (organizadores) *Homem e Sociedade, leituras básicas de sociologia geral*, In: Rahph Linton, *o indivíduo, a cultura e a sociedade*, companhia Editora Nacional, 12ª ed.,São Paulo, 1980

CARVALHO, Sueli Galego. *Cultura Organizacional como Fonte de Vantagem Competitiva*. In: Hanashiro, Darcy Mitiko Mori; Teixeira, Maria Luiza Mendes e Zaccarelli, Laura Menegon. *Gestão do Fator Humano – uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto, *Teoria Geral de Administração*, São Paulo , McGraw-Hill do Brasil, 1979

DICKSON, Pat H., K. Mark Weaver e Frank Hoy, *Opportunism in the R&D Alliances of SMES: The roles of the institutional environment and SME size*, *Journal of Business Venturing*, 21(2006), 487-513

ETZIONI, Amitai, *Organizações modernas*, Livraria Pioneira Editora, 3ª ed, São Paulo,1973

OUCHI, William, *Teoria Z, como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*, São Paulo , Ed. Fundo Educativo Brasileiro, 1982

FRANCO, Mário José B. ,*Cooperação entre empresas, meio de redimensionamento e reforço da competitividade das PMEs Portuguesas,Série de Estudos Econômicos e Empresariais,Fundação Nova Europa, Universidade da Beira Interior,Covilhã, 2001*
 _____, *Collaboration among SMEs as a mechanism for innovation: an empirical study*, *New England Journal of Entrepreneurship*, v 6, nº 1 , 2003.
 _____, *A cooperação empresarial em Portugal: factores críticos de sucesso*, *Revista de Gestão e Economia, Universidade da Beira*, nº 1, p.33-39, 2001

GELFAND, Michele J. , Miriam Erez and Zeynep Aycan, *Cross-cultural Organizational Behavior,Annual .Review of Psychology*, 28august 2007, 58:20

GRANDORI A. E Soda G. (1995) *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*, *Organization Studies*,nº 16/2, Egos, pp 183-124

HARBISON, John R. e Peter Pakar Jr. *Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho do sucesso*, tradução Maria Lúcia Leite Rosa, São Paulo, Futura, 1999.

HILT, Michael A., R. Duane Ireland e Robert E. Hoskisson, *Administração estratégica : competitividade e globalização; tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luís António Pedroso Rafael*, São Paulo,Pioneira Thomson Learning , 2005

IAPMEI – Instituto de Apoio as Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, *cooperação interempresarial: estudo de caso*, <http://www.iapmei.pt/iapmei-bcpartigo-01.php?> < acesso em 10.07.2006 ,20h45 >

IRELAND , D, Hitt A , Michael Camp , Donald Sexton (2001) , *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, *The Academy of Management Executive*, Feb 2001; 1; ABI/INFORM Global, p 49

ISAACS, W. *Taking flight: dialogue, collective thinking and organizational learning*. In: Hanashiro *et al.* São Paulo: Saraiva, 2007.

KOTTER, J. *Culturas e Coalizões*. In: Gibson, R *et al.* *Repensando o Futuro*. São Paulo: Makron Books, 1998.
 _____ e Heskett, J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARCH, J.G e Simon, H. A , *teoria das organizações*,FVG, Rio de Janeiro, 1966

Nóbrega, Clemente, *Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios*, Rio de Janeiro, Ediouro, 1996

MONTGOMERY, Cynthia e Michael Porter, (organizadores),(organizadores) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* In: Mitinzber, Henry , a criação artesanal de estratégia, Harvard Business Review Book tradução de Bázan Tecnologia e Linguística, Rio de Janeiro , Campus , 1998.

MORGAN, Gareth, *Imagens da organização: tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda, São Paulo, Atlas, 1996.*

O'SHAUGHNESSY, J. , *Organização de empresas, 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1976*

PETERS, Thomas J e Robert H Waterman Jr., *Vencendo a crise como o bom senso empresarial pode superá-la, 3.ed .São Paulo, Ed Harper & Row do Brasil, 1982.*

PIRES, José Calixto de Souza e Macedo, Kátia Barbosa, *Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. Vol.40, n.1, pp 81-104. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, 2006.*

PORTER , Michael E. , *Vantagem competitiva , criando e sustentando um desempenho superior: tradução de Elizabeth Maria Pinho Braga, revisão técnica Jorge A. Garcia Gomes, Rio de Janeiro, Campus , 1989.*

POWELL W. and Grodal S. *Network of Innovation , in The Oxford Handbooks of Inovation, Jan Faberg, David C. Mowry and Richard R. Nelson (Eds): Oxford University Press, Oxford, pp. 56-87, 2005*

SCHEIN, E. H. *Liderança e Cultura Organizacional. In: O Líder do Futuro, visões estratégicas e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 2001.*

SEMENIK , Richard J. e Gary J. Bamossy , *Princípios de Marketing: uma perspectiva global; tradução Lenke Peres, revisão Arão Sapiro, São Paulo, Makron Books, 1995*

Silva, C.A.V. *Redes de cooperação no Brasil e no mundo : uma abordagem reflexiva. In: IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), 15 a 17 de maio de 2005, Curitiba (PR): Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR); Universidade Estadual de Maringá (UEM); Universidade Estadual de Londrina (UEL). 1 CD-ROM. ISSN 1518-3734.*

STEWART, Elbert W. e James A. Glynn, *Introduction to Sociology, McGraw Hill, USA, 1971.*

Scanlan, Burt K., *Princípios de administração e comportamento organizacional, São Paulo, Atlas , 1979*

THE PETER DRUCKER FUNDATION (organizador) *A organização do Futuro, como preparar hoje as empresas de amanhã, In: Michael Hammer, A essência da nova organização, São Paulo , Futura , 1997*

RABELO, Tereza, A. Duarte Gomes, Leonor Cardoso, (2001) *Aprendizagem organizacional e cultura: relações e implicações, Psicologica, nº 27, pp 69-89*

Trewatha, Robert L. e M. Gene Newport, *Administração , funções e comportamento, São Paulo , Saraiva, 1979*

TROMPENAARS, Fons, *Nas ondas da cultura, como entender a diversidade cultural nos negócios, São Paulo , Educator, 1994*

VECIANO, José, *Creación de empresas como programa de investigación científica, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol.8, nº 3, pp 11-36. 1999*

VRIES E. (2006) *Innovation in services in network of organization and in the distribution of service, Research Policy, nº 35 , 7, September 2006, pp 1037-1051*

WARLICH, Beatriz M. de Souza, *Uma Análise das teorias de organização, 3ª ed., Rio de Janeiro , Fundação Getúlio Vargas, 1974*

WRIGHT, Peter, Mark J. Krool e John Parnell, *Administração estratégica : conceitos, tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves, São Paulo, Atlas, 2000.*

