XXI SIMPEP SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
10, 11 e 12 de novembro 2014
As Demandas de Infraestrutura Logística para o Crescimento Econômico Brasileiro

RELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE E A TIPOLOGIA DE GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS: PROPOSIÇÃO DE QUESTÕES DE PESQUISA

THAÍS MINGOLELLI BIONDO - thaismbiondo@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS - almada@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

FAUSTO PEREZ RODRIGUES - fausto.rodrigues@usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

Resumo: *ESSE ARTIGO BUSCA DETERMINAR UMA SERIE DE VARIÁVEIS DE PESQUISA, SE SUAS RESPECTIVAS QUESTÕES, QUE EVIDENCIEM AS RELAÇÕES ENTRE OS PERFIS DE PEQUENOS EMPRESÁRIOS (EMPREENDEDORES E OPERADORES) IDENTIFICADOS POR FILION (1999) E QUATRO DIMENSÕÕES CULTURAIS (AVERSÃO À INCERTEZA, MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE, , DISTÂNCIA DO PODER E INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO) DEFINIDAS POR HOFSTEDE (2010). PARA ISSO, PRIMEIRAMENTE É APRESENTADO UM ESTUDO CRÍTICO SOBRE ESSE DOIS CONSTRUCTOS TEORICOS E POSTERIORMENTE SUAS INTERFACES SÃO EXPLORADAS. POR FIM, UM QUESTIONÁRIO É ELABORADO COMO FORMA DE INSTRUMENTO PRÁTICO PARA TESTAR, EM ESTUDOS FUTUROS, SE OS TRAÇOS DAS DIMENSÕES CULTURAIS PRESENTES NESSE ARTIGO, SÃO IDENTIFICADAS NA PRÁTICA.*

Palavras-chaves: *TIPOLOGIA DE GESTÃO; PEQUENAS EMPRESAS; DIMENSÕES CULTURAIS; PERFIL DE PEQUENOS EMPRESÁRIOS.*

Área: *7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL*
Sub-Área: *7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL*

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE HOFSTEDE CULTURAL DIMENSIONS AND THE TYPOLOGY OF SME BUSINESS MANAGEMENT: PROPOSAL FOR RESEARCH ISSUES

Abstract: *THIS ARTICLE AIMS TO DELIVER A SET OF RESEARCH VARIABLES AND QUESTIONS RELATED TO THOSE HIGHLIGHTING THE RELATIONSHIPS BETWEEN THE SME OWNER'S PROFILES IDENTIFIED BY FILION (1999), ENTREPRENEURS AND OPERATORS, AND THE TRAITS OF FOUR CULTURRAL DIMENSIONS DEFINED BY HOFSTEDE (2010) TO MODEL THE NATIONAL CULTURE, UNCERTAINTY AVOIDANCE, MASCULINITY VERSUS FEMININITY, POWER DISTANCE AND INDIVIDUALISM VERSUS COLLECTIVISM. TO ACHIEVE DO THIS, FIRST A THEORETICAL STUDY ON THESE TWO THEORETICAL CONSTRCTS IS PRESENTED AND FOR EACH A SET OF RELATIONS WERE DETERMINED. SECONDLY, THE QUESTIONS ARE DESIGNED AS A PRACTICAL WAY TO TEST IN FUTURE STUDIES INSTRUMENT, WHETHER THE CULTURAL DIMENSIONS TRAITS PRESENT IN THIS PAPER, ARE ACTUALLY IDENTIFIED IN PRACTICE.*

Keyword: *TYPES OF MANAGEMENT; SME; NATIONAL CULTURE DIMENSIONS; SMALL BUSINESS PROFILE.*

1. Introdução

O estudo da cultura organizacional é importante, pois é necessário entender a fundo como os aspectos culturais podem influenciar no funcionamento de uma empresa. As pequenas empresas, em particular, têm tido um crescimento considerável no cenário econômico mundial nos últimos anos (TERENCE, 2002) e sua relação com as diferentes culturas nacionais não foram exploradas. Desde a década de 1970, a participação das pequenas empresas no cenário econômico ganhou relevância, pois é fato que desde então, as grandes empresas passaram por um *downsizing* e as pequenas empresas ganharam maior importância na economia (LONGENECKER et al., 1997). Nesse âmbito, é válido ressaltar que teorias organizacionais são essencialmente formadas a partir de situações de grandes empresas, o que, segundo Leone (1999), significa que elas não podem ser estendidas a pequenas empresas. Além disso, a pequena empresa apresenta particularidades vantajosas para a economia como a absorção de grande parcela de mão de obra (em contraposição com o achatamento das grandes empresas), introduz inovações (oferecendo melhores produtos e métodos de produção), estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas (contribuindo com atividades que não são realizadas dentro das grandes empresas) e produzem com eficiência (por apresentarem uma estrutura organizacional menor, são menos complexas) (LONGENECKER et al., 1997).

Filion (1999) identificou dois tipos de proprietário de pequenas empresas: os empreendedores, que buscam crescimento contínuo e possuem visões as quais estão comprometidos; e os operadores, que apresentam sucesso apesar da empresa permanecer pequena e trabalham de forma, apenas a manter o padrão de vida. A partir desta taxionomia do pequeno empreendedor é possível perceber diferenças que podem ter relação com os diversos aspectos culturais. Como referência para o estudo cultural das pequenas empresas, serão analisadas quatro dimensões propostas por Hofstede (2001), uma vez que o estudo feito por ele tem conhecimento mundial e é amplamente utilizado na abordagem intercultural (KIRKMAN *et al*, 2006). As dimensões são: distância do poder, individualismo versus coletivismo, aversão à incerteza e masculinidade versus feminilidade.

Desta forma, este trabalho visa a criação de um questionário a ser aplicado em pequenas empresas, e que possa relacionar as dimensões culturais de Hofstede (2001) com a tipologia de gestão de pequenas empresas relacionada com a orientação de crescimento versus a de não crescimento da pequena empresa caracterizada por Filion (1999).

2. Perfis do pequeno empresário

Filion (1999) classifica as empresas de acordo com a inovação no mercado, velocidade de crescimento e sistema gerencial. Para ele, os proprietários podem ser divididos em dois grupos: os operadores e os empreendedores e operadores de negócios podem ser diferenciados de acordo com o objetivo, assim, para empreendedores o objetivo seria o lucro, enquanto que para operadores, o principal objetivo seria “ganhar a vida”.

2.1 Proprietários Operadores

As características dos operadores estão a não inserção de inovações relevantes, o crescimento lento da empresa, em sua maioria, permanecem pequenas, e o sistema gerencial mais enxuto, demonstrado na Figura 1.

O processo de seleção consiste na escolha de um setor de negócios, geralmente ligado às experiências e habilidades dos operadores de negócios. Já o processo de desempenho está ligado às funções do operador no negócio, que geralmente desempenham individualmente as

tarefas técnicas, gerenciais e de negócios na empresa. A atribuição corresponde a atribuir tarefas de diversos setores aos funcionários. Por último, os processos de monitoramento e ajustes, dizem respeito a controlar os processos e ajustar os defeitos, no entanto, nos pequenos negócios, principalmente os comandados por operadores a fase de monitoramente é baixa ou quase inexistente, sendo mais vista nos processos contábeis.

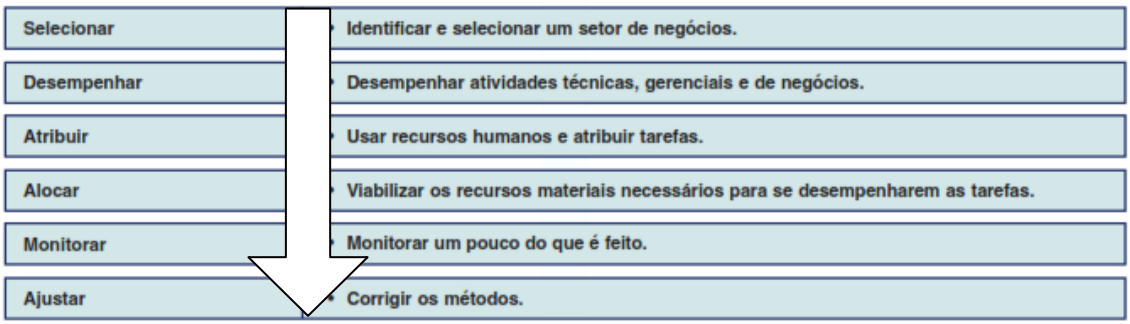

FIGURA 1 - Atividades do processo gerencial dos operadores. Fonte: Filion (1999).

2.2 Proprietários Empreendedores

Os empreendedores, por sua vez, inserem inovações relevantes, cresceram rapidamente e possuem sistema gerencial mais abrangente e mais complexo, demonstrado na Figura 2 (FILION, 1999).

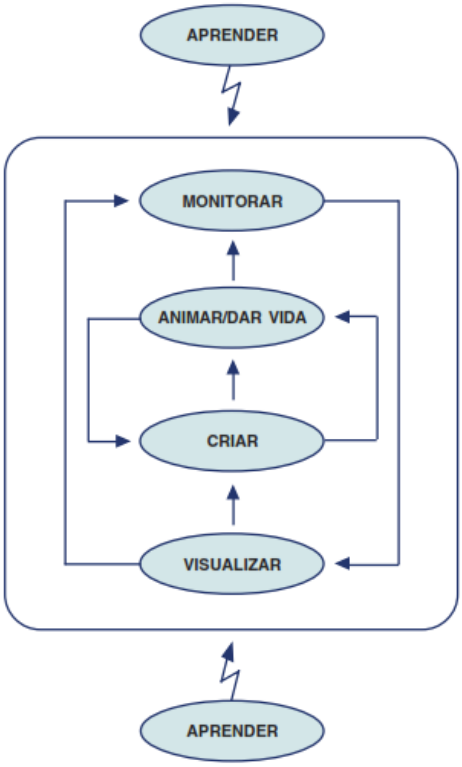

FIGURA 2 - O processo gerencial dos empreendedores. Fonte: Filion (1999)

A etapa de visão abrange desde a escolha de um setor de negócios, o estudo sobre o setor, a identificação de uma oportunidade, imaginar e visualizar o negócio no futuro, até planejar a inserção do negócio.

O processo de criação corresponde a projetar uma arquitetura de negócios, ou seja, criar a estrutura organizacional, identificando um nicho, a estrutura necessária para atingi-lo, as tarefas a serem cumpridas e os recursos humanos necessários. Já o processo de animação consiste em colocar em prática o que foi planejado até então, recrutar os recursos humanos

necessários, distribuir as tarefas aos funcionários, coordenar, motivar e liderar a equipe para que realize as tarefas corretamente e no prazo.
A fase da monitoração compreende ao acompanhamento das tarefas, principalmente os resultados e o uso de recursos, compreende, ainda, corrigir os defeitos do processo, ajustá-los e melhorá-los. Por fim, o processo de aprendizado é muito importante para empreendedores bem sucedidos (COLINS & MOORE, 1970)Para Filion (1999), o aprendizado é essencial para a contínua monitoração, reflexão e digestão dos acontecimentos. A síntese dos processos gerenciais dos operadores é apresentada no Quadro 1.

Principais elementos	Elementos componentes
Visualizar (ver Figura 2)	• Identificar um interesse num setor de negócios. • Entender um setor de negócios. • Detectar uma oportunidade de negócios. • Imaginar e definir um contexto organizacional. • Planejar.
Criar uma arquitetura de negócios	• Formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas. • Estruturar o sistema de atividades. • Organizar.
Animar/dar vida	• Ligar as tarefas aos recursos humanos. • Recrutar, selecionar e contratar recursos humanos. • Dirigir os recursos humanos para a realização das visões complementares. • Comunicar, motivar. • Liderar.
Monitorar	• Monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo. • Comparar com as previsões e analisar diferenças. • Corrigir, ajustar, melhorar.
Aprender	• Em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito. • Considerar as alternativas. • Buscar elementos de consistência. • Raciocinar. • Imaginar. • Definir e redefinir a visão central e as visões complementares.

QUADRO 1 - Atividades do processo gerencial dos empreendedores. Fonte: Filion (1999).

3. Dimensões culturais de Hofstede (2001)

As dimensões culturais de Hofstede (2001) foram estudadas e analisadas de forma que as características mais relevantes fossem destacadas nessa pesquisa. É válido ressaltar que o estudo realizado por Hofstede (2001) é um dos mais utilizados quando se trata de elementos culturais organizacionais, por isso ele foi escolhido nessa pesquisa (KIRKMAN *et al.*, 2006).
As dimensões que serão estudadas são: Distância do Poder, Individualismo *versus* Coletivismo, Aversão à Incerteza e Masculinidade *versus* Feminilidade.
Segundo Hofstede (2001), a dimensão de Distância do Poder está ligada ao nível que os subordinados, em uma empresa, aceitam a distribuição de poder dentro da organização, à quantidade de níveis hierárquicos e a distribuição de informações entre os diferentes níveis.
Para o autor em culturas com alta Distância do Poder, a hierarquia é bem definida, com a decisão centralizada nos níveis mais altos, além das informações serem concentradas nos níveis superiores. Já para nas com baixa Distância do Poder, as decisões são tomadas de forma mais igualitária, com subordinados são consultados, há menor diferença entre níveis hierárquicos e as informações são distribuídas para toda a organização.

A dimensão Individualismo corresponde ao grau com que as pessoas estão orientadas a agir individualmente ou em grupos. Em culturas Coletivistas, os membros de uma organização focam mais em trabalhos em equipe, decisões são discutidas com o grupo e as recompensas e incentivos são dados em grupos. Por outro lado, culturas mais individualistas os membros da organização preferem trabalhar sozinhos, buscam reconhecimento e sucessos individualmente (HOFSTEDE, 2001).

A dimensão de Aversão à Incerteza, analisa-se o grau de conforto, ou falta do mesmo, que os indivíduos de uma cultura possuem ao lidar com situações imprevisíveis, desconhecidas ou ambíguas. As culturas com baixa Aversão à Incerteza têm preferência a líderes transformadores, as estruturas mais informais, são aptas à mudança, há preferência por tarefas com objetivos incertos e risco calculado. Por outro lado, as culturas com alta Aversão à Incerteza possuem forte controle hierárquico, se apoiam em formalidades e regras, não sendo tolerantes a ambiguidades (HOFSTEDE, 2001).

Para Hofstede (2001), a dimensão da Masculinidade *versus* Feminilidade se relaciona à valorização da assertividade e do sucesso material contra a valorização dos relacionamentos e qualidade de vida. Em organizações, os gerentes possuem dificuldades de se desligar da família por razões de carreira, tratam os funcionários com sentimento e agem por intuição. Nesse tipo de cultura, os conflitos são solucionados com acordos e negociações e há menos tensão no trabalho. Já as culturas com alta masculinidade, há grande diferença culturas entre gêneros, os gerentes não têm dificuldades de se desligar da família por conta do trabalho, eles agem com assertividade, agressividade, competitividade e justiça.

4. Metodologia

Neste trabalho foi realizada uma análise crítica de conceitos teóricos abordados anteriormente, com o intuito de identificar possíveis relações entre os perfis de pequenos empresários proposta por Filion (1999) e as dimensões culturais de Hofstede (2001).

Após a análise foram relacionadas em variáveis de pesquisa temas concorrentes entre os dois pontos estudados para a criação de um questionário aplicável a investigação da interface entre tais temas. Seguindo a instrução de Hair *et al.* (2005), para cada variável de pesquisa, foram elaboradas de no mínimo 3 questões. Na seção seguinte são mostrados os principais resultados.

5. Resultados e Discussão

5.1. Relação encontradas

Observa-se que empreendedores são mais progressistas e inovadores se comparados com operadores, que por sua vez, têm maior relação com a estabilidade e segurança no emprego, reação com mudanças e estruturação formal para mudanças. Assim espera-se que empreendedores tenham menor aversão à incerteza. De modo análogo, espera-se que operadores possuam alta aversão à incerteza, por preferirem tomar decisões com objetivos certos, escolhas baseadas em experiências bem sucedidas e evitar correr riscos.

Comparando em sua estrutura de poder é esperado hajam diferenças na tomada de decisões, da transmissão de informações e do controle e autonomia dos funcionários dentro da organização. Organizações comandadas por empresários operadores estão relacionados com o polo de alta Distância do Poder, já que os funcionários tendem a ter autonomia, a informação é limitada aos altos níveis hierárquicos, que também devem controlar o trabalho dos níveis inferiores. Já nas empresas controladas por empreendedores, há uma relação com o polo de

baixa Distância do Poder, já que sua orientação ao crescimento deve estar ligada a funcionários inovadores, com poder de decisão e acesso às informações, o que gera uma maior horizontalização (FILION, 1999) .

A dimensão individualismo versus coletivismo pode ser avaliada com relação à crença na decisão coletiva, funcionamento de incentivos e recompensas e operacionalização de trabalhos em grupo, de forma que para Filion (1999), os operadores podem ser chamados de "banda de um músico só", já que a empresa dificilmente seguiria sem a presença de seu líder, relacionando-se assim a uma baixa crença na decisão coletiva. Ele afirma ainda que provavelmente os incentivos são dados de forma individual, demonstrando uma orientação desse empresário a um maior individualismo. Por outro lado, é esperado que os empreendedores sejam orientados ao coletivismo, com forte operacionalização de trabalhos em grupo e recompensas dadas em função do desempenho dos grupos de trabalho.

Assim, os empreendedores mantêm sua mão de obra por anos e desenvolvem relações com eles, definida como um contrato psicológico, em que ocorre respeito mútuo e lealdade (FILION, 1999), assim é esperado que os empreendedores tenham uma orientação à feminilidade maior que o perfil operador, já que deve haver influência dos sentimentos no trabalho, ocorrendo acordos e consensos.

5.2. Variáveis de pesquisa e questões propostas

Com base nas possíveis relações entre perfis de pequenos dirigentes (FILION, 1999) e as traços culturais (HOFSTEDE, 2001), variáveis de pesquisa foram decididas para cada um dos grandes conceitos a serem relacionados, e após isso as questões foram escolhidas ou elaboradas.

5.2.1. Operadores *versus* Empreendedores

Para a análise de Operadores *versus* Empreendedores, as variáveis foram escolhidas afim de definir a orientação do empresário na direção de sua pequena empresa levando em conta as relações previamente estabelecidas com as dimensões culturais. Sendo elas (a)sistema gerencial, diferenciar se o sistema gerencial é enxuto ou mais abrangente, (b)crescimento da empresa, avaliar o crescimento nos últimos anos da empresa e a vontade do empresário de que sua empresa cresça; (c) introdução de inovação no mercado, analisar o setor de negócios e a diferenciação do negócio; e (d) objetivos de vida: verificar a tendência de crescimento financeiro ou de subsistência do empresário. A partir destas As questões podem ser encontradas no Quadro 2.

Sistema gerencial
Ao criar a empresa, sofreu influência de relações ou experiências de trabalho anteriores (FILION, 1999, p.10).
O ramo do negócio foi criteriosamente escolhido e estudado (FILION, 1999, p.10).
O proprietário se considera um líder, que motiva seus funcionários (FILION, 1999, p.10).
O proprietário se considera um chefe, que necessita dar ordens para os funcionários trabalharem.
O processo de monitoramento visa, exclusivamente, a correção de problemas (FILION, 1999, p.10).
Crescimento da empresa
A empresa tem pretensões de crescimento considerável nos próximos 5 anos.
A empresa tem chances de se tornar uma média ou grande empresa.
A cada ano a empresa contrata mais funcionários.
Busca-se contratar funcionários que com o crescimento da empresa possam desempenhar outras funções que surjam (FILION, 1999, p.18).
Introdução de inovação no mercado
Pode-se dizer que o produto ou serviço fornecido pela empresa possui inovação.
Os processos para realização do produto ou serviço buscam inovação para ganhar mercado (FILION, 1999, p.11).
O produto ou serviço fornecido não é uma grande inovação e a oportunidade de mercado foi vista por outras formas, como por exemplo a falta do produto ou serviço em determinada região.
Objetivos de vida
Segurança no emprego é fundamental (FILION, 1999, p.18).
O proprietário tem grandes visões e sonhos (FILION, 1999, p.18).
Os horários de trabalho do prorpietário são bem definidos (FILION, 1999, p.18).
O proprietário prioriza atividades de lazer e hobbies (FILION, 1999, p.18).

QUADRO 2 – Variáveis e questões de pesquisa relacionadas aos perfis de Filion (1999)

5.2.2. Distância do Poder na pequena empresa

No que tange a dimensão de Distância do Poder, as variáveis escolhidas de acordo com sua intersecção com a orientação do pequeno empresário. Foram observadas: (a) centralização da tomada de decisões, busca identificar se o dirigente está sempre incluso no processo de decisão; (b) transmissão de informações, visando o processo de compartilhamento de informações internamente, (c) controle *versus* autonomia dos

funcionários, identifica-se se os funcionários estão aptos e confortáveis a tomar decisões sem consulta direta aos superiores. As questões podem ser encontradas no Quadro 3.

Centralização da tomada de decisão
O chefe ideal tem poder e autoridades ilimitados, é benevolente e considerado um "bom pai" (LAGROSEN, 2002, apud SANTOS, 2012, p.7).
As decisões importantes são centralizadas no topo da empresa (HOFSTEDE, 2001, p.398).
Empregados na indústria deveriam participar mais das decisões tomadas pelos gerentes (HOFSTEDE, 2001, p.472).
A gerência considera todas as sugestões para melhoria de produtos e processos seriamente (FLYNN e SALADIN, 2006, p.600).
Transmissão de informações
Reduzem-se a concentração de informação, “politicagem” e status que podem desencorajar as pessoas a inovar (HURLEY, 1995, p.61).
Aumenta-se o fluxo de informações entre níveis hierárquicos superiores e inferiores (HURLEY, 1995, p.61).
É frequentemente necessário desconsiderar níveis gerenciais (HILAL, 2006, p. 148).
Controle e autonomia do funcionários
A vida dos funcionários é determinada por suas próprias ações (MUELLER e THOMAS, 2000, p.75).
As pessoas usam plenamente suas habilidades e capacidade no trabalho (HOFSTEDE, 2001, p.468).
O tempo para o café é estritamente regulado (DALMALCHIAN, LEE e NG, 2000, p.397).

QUADRO 3 - Variáveis e questões de pesquisa relacionadas à dimensão Distância do Poder

5.2.3. Individualismo *versus* Coletivismo na pequena empresa

Quando relacionada a dimensão Individualismo *versus* Coletivismo dentro dos perfis de pequenos empresários as seguintes variáveis foram levantadas: (a) crença da decisão coletiva, busca avaliar se a empresa realiza tarefas em grupo; (b) política de incentivos e recompensas: verificação os incentivos são dados na empresa tem foco individual ou coletivo, (c) operacionalização de trabalhos em grupos: analisa como as atividades que requerem mais de uma pessoa envolvida são operacionalizadas e realizadas com facilidade. Assim, as questões relativas a cada variável são apresentadas no Quadro 4.

Crença na decisão coletiva
Todos têm um senso forte de ser membro de equipe (DALMALCHIAN; LEE; NG, 2000, apud SANTOS, 2012, p.7).
A empresa forma times para resolver os problemas (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).
As decisões importantes são tomadas por indivíduos (Hofstede, 2001, p.398).
O trabalhador que faz seu trabalho em silêncio é um dos maiores bens de uma organização (HILAL, 2006, p.147).
Política de incentivos e recompensas
Inovação é recompensada através de bônus por equipe (JAMROG; VICKERS; BEAR; 2006, p.17).
Trabalhadores são pagos pelo número de atividades que são capazes de resolver (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).
Competitividade é incentivada através de incentivos individuais.
Operacionalização de trabalhos em grupo
As equipes solucionadoras de problemas ajudaram a melhorar o processo de produção da empresa (FLYNN; SLADIN, 2006, p.600).
Empregados são treinados de maneira interfuncional na empresa a fim de substituir outros se necessário (RUNGTSUNATHAM et al. 2005, p.59).
A competência para realizar o trabalho é o único critério para contratar pessoas (HOFSTEDE, 2001, p.398).
A qualidade da participação em times é uma parte significante para avaliação de desempenho da empresa (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).

QUADRO 4 - Variáveis e questões de pesquisa relacionadas à dimensão Individualismo *versus* Coletivismo

5.2.3. Aversão à Incerteza na pequena empresa

Para avaliar a dimensão Aversão à incerteza no que tange os perfis de pequenos empresários, as variáveis observadas foram: (a) estabilidade e segurança no emprego, avalia a sensação de estabilidade do funcionário; (b) reação a mudanças, como os membros da empresa se sentem confortáveis com mudanças; (c) estruturação formal para mudanças: Nível de formalidade para adotar e executar. As questões são apresentadas no Quadro 5.

Estabilidade e segurança no emprego
Ter segurança no emprego é importante (HILAL, 2006, apud SANTOS, 2012, p.10).
A maioria dos empregados na indústria prefere evitar assumir responsabilidade, têm pouca ambição e querem segurança acima de tudo (HOFSTEDE, 2001, p.472).
As pessoas têm a segurança que serão capazes de trabalhar pela empresa por quanto tempo quiserem (HOFSTEDE, 2001, p.468).
Pessoas motivam-se pela realização (LAGROSEN, 2002, p.278).
Pessoas motivam-se pela segurança e estabilidade (LAGROSEN, 2002, p.278).
Reação com mudanças
As pessoas sentem-se confortáveis com situações não familiares (HOFSTEDE, 2001, p.398).
Ter um elemento de aventura e variedade nas atividades do trabalho é importante (HILAL, 2006, p.147).
Eliminam-se ideias e comportamento incomuns e resiste-se à inovação (LAGROSEN, 2002, p.278).
Os funcionários preferem trabalhos que exijam pensamento original (MUELLER e THOMAS, 2000, p.75).
Os funcionários não são pessoa criativas (MUELLER e THOMAS, 2000, p.75).
Estruturação formal para mudanças
A empresa tem um processo de planejamento estratégico formal, que resulta em uma missão escrita, metas de longo prazo e estratégias para sua implementação (FLYNN e SALADIN, 2006, p.600).
Há um sistema regular para monitorar o desempenho da empresa com base em critérios formais (FLYNN e SALADIN, 2006, p.600).
Gerentes gastam bastante parte do seu próprio tempo vendo se empregados aderem às regras e procedimentos

organizacionais (DALSMALCHIAN, LEE e NG, 2000, p.397).
Regras não devem ser quebradas (HILAL, 2006, p.148).
Claras regras organizacionais não existem. Porém, é possível completar as tarefas de sua própria maneira, desde que esteja de acordo com a política da organização (OUDENHOVEN, 2001, p.105).

QUADRO 5 - Variáveis e questões de pesquisa relacionadas à dimensão Aversão à Incerteza

5.2.4. Masculinidade *versus* Feminilidade na pequena empresa

Por fim, para a dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade foram levantadas as seguintes variáveis associada às orientações de pequeno empresário: (a) influência dos sentimentos no trabalho, avalia o quanto os sentimentos interferem diretamente no funcionamento do trabalho da empresa; (b) orientação para acordos e consenso, procura se certas decisões da empresa são tomadas a partir do consenso e acordos entre as partes envolvidas; e (c) utilização de intuição e outras formas holísticas para tomada de decisões, determina o nível de assertividade e objetividade na tomada de decisões. As questões podem ser encontradas no Quadro 6.

Influência dos sentimentos no trabalho
Empregados são muito bem orientados para carreira. Relacionamentos com colegas são menos importantes (OUDENHOVEN, 2001, apud SANTOS, 2012, p.7).
Fazer carreira é menos importante do que bons relacionamentos com os colegas (OUDENHOVEN, 2001, p.105).
Competição entre funcionários faz mais mal do que bem (HOFSTEDE, 2001, p.472).
Boas relações no trabalho são mais importantes do que altos ganhos (HILAL, 2006, p.146).
As decisões são difíceis de ser tomadas quando envolve perdas a algum funcionário.
Orientação para acordos e consenso
Rápidas decisões e ações não são características (DALSMALCHIAN; LEE; NG, 2000, p.397)
Agir em consenso em uma decisão, ainda que com pequenas perdas para ambas as partes, pode resolver o conflito entre oponentes (HILAL, 2006, p.147).
Resolvem-se conflitos por meio de negociações e acordos (LANGROSEN, 2002, p.278).
Gerentes buscam intuição e consenso (LANGROSEN, 2002, p.278).
As funções da empresa cooperam entre si para resolver conflitos entre funções (NAOR; LINDERMAN; SCHROEDER, 2012, p.203).
Utilização de intuição e outras formas alternativas na tomada de decisões
Muitas sugestões úteis são implementadas na empresa (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).
A empresa deveria usar dados objetivos como base para a tomada de decisão (NAOR; LINDEMAN; SCHOEDER, 2010, p.203).
A gestão da empresa é baseada em fatos, não em intuição ou tradição (NAOR; LINDERMAN; SCHOEDER, 2010, p.203).

QUADRO 6 - Variáveis e questões de pesquisa relacionadas à dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade

6. Considerações finais

Esse artigo é um marco para o inicio da investigação da relação entre os traços culturais representados pelas dimensões culturais de Hofstede (2001) e os perfis de pequenos dirigentes identificados por Filion (1999). Foi percebido que ambas as teorias tem diversos pontos em comum para análise e, indo além, pode-se explorar as possíveis interações entre estes conceitos. As questões levantadas foram obtidas ao analisar a construção de cada um dos constructos levando em conta suas possíveis interfaces.

Em pesquisas futuras esse questionário poderá ser inserido no método de um estudo prático para identificar, em uma pequena empresa, a orientação de seu proprietário e quais são traços das dimensões culturais estão mais presentes nessa organização. Esse questionário tem, ainda, sua importância para empresas que queiram identificar e entender melhor elementos de sua cultura organizacional, podendo servir como um diagnóstico, para promover melhorias administrativas.

A área de pequenas empresas ainda sofre com a escassez de estudos específicos sobre as particularidades desses tipos de organizações e a influência, aplicabilidade e interação com as demais teorias nos campos de gestão, liderança, motivação e organização entre outros. Desta forma, esse estudo busca, bem como o posterior uso do questionário, o preenchimento dessa lacuna na teoria promovendo a integração de análise de aspectos das pequenas empresas com as dimensões culturais definidas por Hofstede (2010).

7. Referências

COLLINS, J.; MOORE, D. *The Organization Makers*. Appleton-Century-Crofts, New York, 1970.

DALSMALCHIAN, A.; LEE, S.; NG, I. The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, v.11, n.2, p.388-412, 2000.

FLYNN, B. B.; SALADIN, B. Relevance of Baldrige constructs in an international context: a study of nationalculture. *Journal of Operations Management*, v.24, n.5, p,583-603, 2006.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.39, n.4, p. 6-20, 1999.

HILAL, A. V. G. Brazilian national culture and cultural agreement: findings from a multinational company. *International Journal of Cross Cultural Management*, v.6, n.2, p.139-167, 2006.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HURLEY, R. H. Group culture and its effects on innovative productivity. *International Journal of Engineeringand Technology Management*, v.12, n.1-2, p.57-75, 1995.

JAMROG, J.; VICKERS, M.; BEAR D. Building and sustaining a culture that supports innovation. *HumanResource Planning*, v.29, n.3, p.9-19, 2009.

KIRKMAN, B. L.; LOWE, K. B.; GIBSON, C. B. A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, v. 37, p. 285–320, maio 2006

LAGROSEN, S. Quality management in Europe: a cultural perspective. *The TQM Magazine*, v.4, n.5, p.275-283, 2002.

LEONE, N.M.C.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 34 (2), 91-94, 1999.

LEONE, N.M.C.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas:a procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v.31, n.2, abr./jan.1991.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, 10th Ed. Cincinnati: South-Western, 1997.

MUELLER, S. L.; THOMAS, A. S. Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus ofcontrol and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, v.16, n.1, p.51-75, 2000.

NAHM, A. Y.; VONDEREMBSE, M. A.; KOUFTEROS, X. A. The impact of organizational culture on timebasedmanufacturing and performance. *Decision Sciences*, v.35, n.4, p.579-606, 2004.

NAOR, M.; LIDERMAN, K.; SCHROEDER, R. The globalization of operations in Eastern and Western countries: unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, v.28, n.3, p,194-205, 2010.

OUDENHOVEN, J. P. Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, v.25, n.1, p.89-107, 2001.

RUNGTUSANATHAM, M.; FORZA, C.; KOKA, B. R.; SALVADOR, F.; NIE, W. TQM across multiple countries: convergence hypothesis versus national specificity arguments. *Journal of Operations Management*, v.23, n.1, p,43-63, 2005.

SANTOS, F. C. A. Dimensões Culturais "Distância do Poder" e "Aversão à Incerteza" na gestão da produção: Proposição de questões de pesquisa, *Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP (19. 2012 Bauru, SP)*, 2012.

SANTOS, F. C. A. Dimensões culturais individualismo versus coletivismo, feminilidade versus masculinidade, orientação de curto versus longo prazo na administração da produção: Proposição de questões de pesquisa, *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais -SIMPOI (16. 2013 São Paulo)*, 2012.

TERENCE, A. C. ; Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração doplanejamento. *Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.*