

Brandão Paiva, Luis Euardo; Alencar Pio, Jamille; de Souza Ferraz, Serafim Firmino  
TIPOLOGIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR ATACADISTA DE  
CONFECÇÃO

Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 10, núm. 2, abril-junio,  
2016, pp. 141-155  
Universidade Federal Fluminense  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441746395009>



# TIPOLOGIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR ATACADISTA DE CONFECÇÃO

TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN WHOLESALE SECTOR OF MANUFACTURE

Recebido em 07.04.2016. Aprovado em 15.06.2016

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i2.749>

**Luis Euardo Brandão Paiva**

[eduardobrandao@alu.ufc.br](mailto:eduardobrandao@alu.ufc.br)

Universidade Federal do Ceará (UFCE), Fortaleza/CE, BRASIL

**Jamille Alencar Pio**

[jamillealencarpio@gmail.com](mailto:jamillealencarpio@gmail.com)

Universidade Federal do Ceará (UFCE), Fortaleza/CE, BRASIL

**Serafim Firmino de Souza Ferraz**

[ferraz@ufc.br](mailto:ferraz@ufc.br)

Universidade Federal do Ceará (UFCE), Fortaleza/CE, BRASIL

## Resumo

Este artigo objetiva investigar a cultura organizacional predominante em empresas atacadistas de confecção de Fortaleza. Para isto, a amostra intencional da pesquisa totalizou 89 funcionários em dois (2) Shoppings considerados pontos de referência no setor atacadista de confecção do Estado do Ceará. Para obtenção dos resultados, aplicou-se um questionário desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), que mensura a cultura organizacional nos termos de dimensões e valores compartilhados (cultura clã, cultura inovadora, cultura de mercado e cultura hierárquica). No tocante aos métodos estatísticos, utilizou-se além da estatística descritiva, a árvore classificação e regressão. Os resultados encontrados apontam que a cultura Clã é mais recorrente na amostra pesquisada, o que contraria a hipótese levantada no artigo, a qual prevê a tipologia de cultura inovadora como sendo a que caracteriza as empresas estudadas por estarem inseridas no dinâmico mundo da moda.

**Palavras-chave:** Cultura. Confecção. Tipologias de Cultura.

## Abstract

This article investigates the prevailing organizational culture in wholesale business of making Fortaleza. To this, the intentional survey sample totaled 89 employees 2 shopping centers considered landmarks in the wholesale sector of the State of Ceará making. To obtain the results, we applied a questionnaire developed by Cameron and Quinn (2006), which measures the organizational culture in terms of dimensions and shared values (clan culture, innovative culture, market culture and hierarchical culture). With regard to statistical methods was used in addition to descriptive statistics, the tree classification and regression. The results show that the Clan culture is most frequent in the studied sample, which contradicts the hypothesis raised in the article which provides innovative culture typology as that characterize the companies studied by being inserted in the dynamic world of fashion.

**Keywords:** Culture. Confection. Culture Typology.

## Introdução

A cultura, a partir da década de 1980, torna-se um tema significativo para as organizações, por meio da busca do entendimento das relações do indivíduo com o mercado de trabalho. Sendo assim, o conhecimento da cultura organizacional está diretamente ligado ao desempenho organizacional. Por isso, a cultura e os padrões de comportamento dos indivíduos são fundamentais para conhecer e compreender uma organização, buscando assim diagnosticar a cultura predominante nessa organização (SCHEIN, 1989; PETTIGREW, 2007; DIAS, 2013).

De acordo com Hitt, Miller e Colella (2007) e Vergara (2014), devido à globalização, que vem se intensificando e atingindo mais mercados desde os anos de 1980, muitos líderes almejam o crescimento organizacional, uma vez que se pode destacar que na cultura da organização são envolvidos os valores compartilhados e os pressupostos tidos como certos nas formas de pensar, sentir e agir dos indivíduos.

É válido ressaltar que o Ceará vem adquirindo espaço no setor atacadista de confecção, conquistando ampla expressividade no contexto nacional e na economia local. Na cidade de Fortaleza existem diversas fábricas significativas no cenário da moda nacional. Ademais, seus produtos de confecção estão se expandindo para mercados em todo o país. As empresas de confecção da cidade de Fortaleza vêm apresentando amplo crescimento nas últimas décadas, tornando-se referência na região norte-nordeste, atraindo compradores de vários estados do país.

Diante do exposto, faz-se importante a verificação da tipologia da cultura organizacional predominante neste setor, o qual vem ganhando expressivo espaço na economia local. Além disso, a cultura caracteriza-se como uma temática pautada à luz dos estudos organizacionais (CAVEDON; FACHIN, 2002). Por isso que conhecer a cultura organizacional torna-se uma estratégia para o crescimento das empresas de confecção, evidenciando-as, ainda mais, como dinâmicas e competitivas no contexto nacional e mundial.

Nesta perspectiva em que se acentuam abordagens relacionadas à gestão de pessoas, à cultura organizacional caracterizada por diferentes tipologias, bem como ao segmento de confecção, surge o seguinte questionamento: *qual a tipologia de cultura organizacional*

*predominante em empresas do setor atacadista de confecção na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará?*

Para responder ao problema de pesquisa proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos geral e específicos. Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a cultura organizacional predominante em empresas do setor atacadista de confecção de Fortaleza.

Para tanto, os objetivos específicos são: i) caracterizar o perfil sociodemográfico dos funcionários atuando nas empresas pesquisadas; ii) identificar as tipologias de cultura predominante nos Shoppings: Maraponga Mart Moda e Fortaleza Sul; iii) apontar as tipologias de cultura predominante nos Shoppings: Maraponga Mart Moda e Fortaleza Sul conjuntamente; e iv) identificar as características pessoais que mais contribuem para a tipologia de cultura predominante na amostra.

Com intuito de alcançar os objetivos propostos desta pesquisa, levantou-se a hipótese de que os dois pólos de vendas de confecção no atacado situados na cidade de Fortaleza terão como tipologia de cultura organizacional predominante a inovadora, tendo em vista o mercado de confecção que se inova constantemente.

Considerando os procedimentos metodológicos, este estudo caracteriza-se por sua natureza quantitativa, elaborado com base em dados primários que foram coletados mediante questionário, baseado no modelo de valores competitivos ou *Competing Value Model* (CVM), definindo as tipologias de cultura organizacional. Este modelo foi embasado na metodologia proposta por Cameron e Quinn (2006). No tocante ao modelo proposto, busca-se a identificação de tipologias culturais (cultura clã, cultura inovadora, cultura de mercado e cultura hierárquica) no contexto de Shoppings.

Além desta introdução, o presente artigo desdobra-se em mais seis seções. A revisão bibliográfica, que dá embasamento teórico, apresenta-se estruturada em três seções (cultura organizacional, diagnóstico da cultura organizacional e segmento de confecção). A quinta seção versa sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa. Logo em seguida, tem-se a análise e discussão dos resultados e, finalmente, as considerações finais com sugestões para pesquisas futuras.

## Cultura organizacional

A cultura passa a ser um tema de estudo no campo das organizações, a partir dos anos de 1980, devido a estudos relacionados à compreensão e entendimento da cultura nas organizações. Por essa razão, conhecer a cultura organizacional e os padrões coletivos compartilhados pelos indivíduos evidencia, portanto, vantagens estratégicas competitivas para as organizações diante dos concorrentes (PETTIGREW, 1979; SILVA; ZANELLI, 2004; SCHEIN, 2010; DIAS, 2013).

Corroborando com os autores acima, Frost *et al.* (1985) e Robins, Judge e Sobral (2013) descrevem a cultura organizacional como um somatório de valores e crenças compartilhados pelos indivíduos dentro da organização, com o propósito de conhecer os limites organizacionais para que assim as organizações consigam ter características próprias e distintas umas das outras. Desta maneira, Fortado e Fadil (2012) apontam a cultura organizacional como os valores compreendidos na vida adulta de um indivíduo, caracterizando aspectos relacionados ao comportamento humano na organização.

A cultura organizacional caracteriza-se por ser um processo que vem sendo acumulado ao longo da vida dos indivíduos. A mensuração de uma cultura não é simples e fácil de ser percebida por todas as pessoas da organização (CAVEDON; FACHIN, 2002; DIAS, 2013). Sendo assim, a cultura é estabelecida mediante crenças, valores, ideias, instrumentos, artes, construções, idioma, símbolo, entre outros. Percebe-se que são bens visíveis e não visíveis inseridos no contexto de cultura (DENISON; MISHRA, 1995; FLEURY, 2007).

Os gestores organizacionais, quando não conhecem os aspectos culturais, tornam-se vítimas da cultura organizacional. Posto isto, uma boa ou má gestão da cultura pode influenciar a sobrevivência/continuidade da organização (DENISON; MISHRA, 1995; SCHEIN, 2009; DIAS, 2013). De acordo com Bowditch e Buono (2006), a cultura organizacional é definida como padrões compartilhados de crenças, premissas e expectativas mantidas por todos os indivíduos da organização, conforme percebem os artefatos, ambientes e normas, tal como os papéis e valores dos indivíduos. Refere-se à personalidade, ou seja, como as pessoas agem no contexto organizacional e social.

A cultura pode ser definida como valores, crenças e costumes, referem-se ao modo de pensar, sentir e agir compartilhado pelos indivíduos na organização. A cultura organizacional, conhecida e compreendida pelos gestores, enaltece uma vantagem estratégica para a organização. À vista disso, conhecer, compreender e identificar a cultura organizacional, bem como as subculturas e os elementos organizacionais, é uma forma de obter vantagem no mercado, o que se vale destacar essa indagação em consonância com Cavedon e Fachin (2002).

Na perspectiva de Cavedon e Fachin (2002) e Fortado e Fadil (2012), a cultura organizacional é percebida como uma vantagem competitiva organizacional no contexto global e competitivo. Assim, a compatibilidade da cultura compartilhada pelos indivíduos da organização é uma maneira de obtenção de uma estratégia bem sucedida. Dessa forma, ainda segundo esses autores, é significativo conhecer a cultura, tal como as subculturas para o desenvolvimento e crescimento organizacional, utilizando desse conhecimento para a formulação e implantação de estratégias.

Wagner e Hollenbeck (1999), Bowditch e Buono (2006) e Howard-Grenville (2006) ressaltam que os elementos superficiais da cultura organizacional e as subculturas organizacionais são evidenciados como aspectos que existem no inconsciente do indivíduo, podendo pertencer a um nível mais profundo e intrínseco.

Os elementos superficiais da cultura organizacional podem ser classificados em cerimônias, ritos, rituais, histórias heróis, símbolos e linguagem, conforme Quadro 1.

**Quadro 1.** Elementos superficiais da cultura organizacional

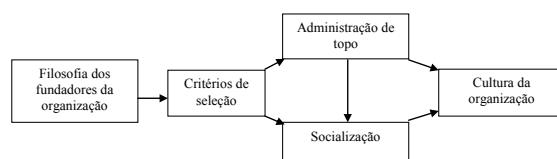
Elemento	Descrição
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais que permitem aos membros da organização trocar ideias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Fonte: Adaptado de Wagner e Hollenbeck (1999).

Cameron e Quinn (2006) ressaltam a importância de compreender a cultura e as subculturas organizacionais. Bowditch e Bueno (2006) acentuam que quando os gestores conhecem as subculturas da organização, facilmente reconhecem as diferenças culturais, uma vez que podem compreender os comportamentos e as discussões dos grupos. Diante disso, nota-se que a cultura organizacional afeta os procedimentos organizacionais e estratégicos.

Segundo Pettigrew (2007) e Robbins, Judge e Sobral (2010), a cultura e as subculturas são formadas na organização, inicialmente pela filosofia de seus fundadores, o que se vale destacar que essa filosofia vai sendo perpetuada para os funcionários mediante os elementos superficiais que compõem a cultura organizacional. Destaca-se na Figura 1 o processo de formação da cultura organizacional.

**Figura 1.** Como as culturas organizacionais se formam



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010).

Wagner e Hollenbeck (1999), Cavedon e Fachin (2002) e Hitt, Miller e Colella (2007) destacam que identificar a cultura, as subculturas e diagnosticar o tipo de cultura predominante nas organizações, faz com que os gestores organizacionais obtenham vantagem estratégica no mercado global e competitivo.

Diante disso, diagnosticar a cultura organizacional predominante, bem como as subculturas, identificando como a cultura é formada no contexto organizacional, refere-se a uma estratégia diante dos concorrentes. Ao identificar o tipo de cultura predominante na organização, são destacados valores, hábitos e costumes compartilhados pelos indivíduos, facilitando a gerência da cultura e, consequentemente, dos indivíduos.

## Diagnóstico da cultura organizacional

Cavedon e Fachin (2002) e Cameron e Quinn (2006) ressaltam a importância de compreender e gerenciar a cultura organizacional, identificando os perfis culturais inerentes a cada organização. Sendo assim, foram propostos alguns modelos de cultura organizacional, destacando o *Competing Value Model* (CVM) (Modelo de Valores Competitivos), proposto por Cameron e Quinn (2006), um dos modelos mais bem aceitos, que será abordado neste estudo.

Existem algumas análises baseadas em estudos e modelos anteriores que ocorreram até que se chegasse ao CVM. Dentro os principais estudos pioneiros concernentes ao diagnóstico cultural, anteriores ao CVM destacam-se: Schein (1989) e Quinn e Kimberly (1984).

No tocante ao modelo de Schein (1989), é válido ressaltar que os aspectos relacionados aos níveis de cultura organizacional, bem como suas inter-relações

são analisados mediante elementos visíveis, porém não decifráveis. Sendo assim, afirma-se que são os processos e as práticas da estrutura na organização. Em seguida, nota-se que os valores compartilhados ocorrem por intermédio da filosofia dos fundadores e proprietários. Por fim, são enaltecidos os pressupostos básicos, considerados aspectos invisíveis na organização, sendo caracterizados como crenças, percepções e sentimentos. Esses valores são compartilhados pelos indivíduos na organização, ocorrendo de maneira totalmente dispersa.

Além disso, destaca-se o Modelo de Valores Constantes, proposto por Quinn e Kimberly (1984), utilizado para explicar tipologias de cultura organizacional, uma vez que permite o surgimento de 4 (quatro) tipos de cultura, nomeadamente, cultura de apoio, cultura de inovação, cultura por objetivos e cultura burocrática.

No tocante a este modelo, evidencia-se que a cultura de apoio pertence ao modelo de relações humanas, com ênfase na flexibilidade e nas orientações organizacionais internas. Vale-se ressaltar também a ampla participação dos indivíduos, prevalecendo os fatores emocionais de sentimento e pertencimento; a cultura de inovação insere-se no modelo de sistema aberto, com flexibilidade, porém com orientações externas, inferindo no desenvolvimento de mercados por meio da liderança.

A cultura por objetivos pertence ao modelo dos objetivos racionais, uma vez que tem sua ênfase no desempenho, na produtividade e na realização, existindo assim competição e realização; a cultura burocrática está inserida no modelo dos processos internos com controle, estabilidade, hierarquização, formalidade, ordem e segurança.

Os estudos expostos acima influenciaram o *Competing Value Model* (CVM) ou modelo de valores competitivos (CAMERON; QUINN, 2006). Por isso, identificar os estudos pioneiros do diagnóstico da cultura organizacional é significante no que tange à compreensão do modelo de Cameron e Quinn (2006). Nesse contexto, destaca-se que esses estudos anteriores permitiram o desenvolvimento de uma estrutura teórica dos tipos e do diagnóstico da cultura organizacional.

O modelo *Competing Value Model* - CVM, proposto

por Cameron e Quinn (2006), tem sido utilizado para diversos tipos de estudos, de natureza qualitativa ou quantitativa. Desse modo, nota-se que o CVM é amplamente utilizado e aceito na literatura empírica do diagnóstico cultural. Este modelo dividiu-se em duas dimensões de valores centrais: a primeira refere-se ao valor atribuído à flexibilidade e liberdade de ação em contraposição com estabilidade e controle; e a segunda relaciona-se ao foco interno e integração, em contraposição com foco externo e diferenciação no mercado.

Nesse contexto, a partir dessas duas dimensões, emergem quatro tipos de cultura (cultura clã, cultura inovadora, cultura de mercado e cultura hierárquica), uma vez que deve ocorrer equilíbrio entre essas culturas, pois com a ausência desse padrão, a organização pode não estar em equilíbrio, o que prejudica o seu desenvolvimento organizacional. Por isso, esses indicadores de desempenho organizacional definem os valores compartilhados fundamentais pelos indivíduos da organização (CAMERON; QUINN, 2006).

Perante as dimensões supramencionadas, serão abordadas, na Figura 2, as quatro tipologias de cultura organizacional que emergiram mediante as duas dimensões baseadas nos valores centrais dos indivíduos na organização, relacionando-as, no entanto, ao diagnóstico da cultura organizacional.

**Figura 2 .** Modelo dos valores competitivos



**Fonte:** Cameron e Quinn (2006, p. 35).

A primeira tipologia é a cultura clã, baseada na flexibilidade e liberdade de ação, com foco interno na organização. A organização apresenta um lugar amigável para a realização do trabalho, incentivando o

trabalho em grupo e o comprometimento entre todos os indivíduos. Além disso, ocorre ampla sinergia entre a organização e o funcionário, uma vez que os líderes atuam como seres paternais, apoiando as equipes para o desenvolvimento e a solução de problemas (CAMERON; QUINN, 2006).

A segunda tipologia de cultura está localizada na parte superior à direita na figura 2, denominada cultura inovativa (inovadora) ou *adhocracia*. De acordo com Cameron e Quinn (2006), esta tipologia baseia-se na flexibilidade e na liberdade de ação, com foco externo na organização, apresentando um ambiente vibrante para se trabalhar com inovação, diferenciação, introdução de novos produtos e assunção de riscos. Os líderes são visionários, empreendedores e inovadores. Esta tipologia é caracterizada pela ampla inovação e adaptação ao ambiente incerto e complexo.

A terceira tipologia é a cultura de mercado, em que seu foco está no controle e na estabilidade, sendo voltada para o exterior da organização, isto é, fora da organização. A organização, nesta tipologia, denomina-se por ser difícil de trabalhar, em razão de existir a concorrência entre os indivíduos na organização em que trabalham. Os líderes são competitivos e procuram alcançar os objetivos organizacionais para concorrer no mercado global e dinâmico. Esta tipologia enfatiza a produtividade, os resultados e os lucros (CAMERON; QUINN, 2006).

A quarta tipologia de cultura está localizada na parte inferior à esquerda na figura 2, nomeada de cultura hierárquica. Segundo Cameron e Quinn (2006), esta tipologia fundamenta-se no forte controle e estabilidade, com foco interno na organização, uma vez que a organização tende a ser um ambiente formal, padronizado, estruturado, repleto de normas e procedimentos para se trabalhar. Os líderes estão preocupados com a estabilidade e procuram coordenar bem os funcionários. Nesta tipologia as regras são claras, explícitas e padronizadas para todos. Existe ampla hierarquização, formalização e burocratização. Nesse contexto, esta tipologia está centrada em trabalhos propostos pelo sociólogo Max Weber.

Este estudo baseia-se, primordialmente, em diagnosticar as tipologias de cultura organizacional (cultura clã, cultura inovadora, cultura de mercado e cultura hierárquica), identificando como versa aquela

que é predominante no segmento de confecção da cidade de Fortaleza, Estado do Ceará. Para isso, serão investigados os *Shoppings*, considerados como referências no segmento de confecção no Brasil.

## Segmento de confecção

O mercado mundial do setor têxtil sobressai como um dos mais dinâmicos da economia, junto com lançamentos que podem ter intervalos mínimos de quatro meses, fato que demonstra a grande necessidade de um comportamento de inovação das empresas do setor, as quais precisam constantemente de novos e atrativos produtos para se lançarem no mercado. Neste cenário, o Brasil ocupa a quarta posição mundial dentre os maiores produtores de artigos de vestuário (ABIT, 2015).

No contexto nacional, a cadeia têxtil e de confecções (CTC) engloba desde a produção de fibras têxteis até o produto acabado e confeccionado. De acordo com Viana (2005) e, conforme divulgado pela Associação Brasileira de Indústria Têxtil – ABIT, no ano de 2013, o setor reuniu cerca de 32 mil empresas, sendo 80% destas confecções de pequeno e médio porte, empregando 1,7 milhão de brasileiros cuja a maioria trabalha no segmento de confecções e são mulheres chefes de família. Apesar de sua grande expressividade, o setor dá indícios de uma queda em sua competitividade, uma vez que se verifica um declínio no faturamento de R\$ 67 bilhões em 2011 para R\$ 56,7 bilhões no ano de 2012 representando 6% da indústria de transformação nacional. Quase toda a produção nacional, cerca de 9,4 bilhões de peças e mais de 1,9 milhão de tonelada de algodão em pluma, são consumidas no mercado interno, atingindo a marca de 97,5% restando apenas 2,5% que representam as exportações do setor.

Apesar da queda no faturamento e da redução na produção, verificou-se um aumento das vendas no varejo, fato que se atribui ao aumento das importações do setor. O crescimento das importações, principalmente de vestuário no Brasil, coincide com a busca de empresas chinesas por novos mercados consumidores. Essa busca se deve a tentativa da fuga de um cenário de excesso de produção, em razão de que seus mercados tradicionais encontravam-se em crise ou recessão no ano de 2012. No mesmo

período, os produtos importados da China chegaram a representar 43% das importações totais do setor (ABIT, 2015).

Sendo assim, Siqueira *et al.* (2014) denotam que as empresas do segmento de confecções são particularmente apontadas como geradoras de novas oportunidades de negócios e inovação. Ademais, existem problemas relacionados à manutenção no mercado, devido à exigência de constante renovação dos produtos, o que ameaça até mesmo sua sobrevivência. Corroborando com Lemos *et al.* (2011) e Santos *et al.* (2012), a invasão dos produtos chineses no mercado nacional, em que os preços são competitivos, em virtude de uma série de fatores propiciados pela cultura e economia do país, se vale ressaltar que este é outro forte fator de ameaça externa à sobrevivência dessas empresas, principalmente as de pequeno porte.

Ainda sobre as empresas de pequeno porte, Antero (2006) enaltece que muitas destas ainda estão na informalidade, fato que prejudica o sistema de preços e, por consequência a rentabilidade das empresas de grande porte do setor, apontadas como aquelas que detêm condições reais de investirem em inovação e novas estratégias de mercado tão necessárias ao setor. Em oposição, Santos *et al.* (2012) afirmam que as empresas de pequeno porte propiciam um ambiente facilitador de entrada no mercado, uma vez que os custos de instalação e de mão de obra são baratos e influenciam na localização do empreendimento.

No tocante ao cenário nacional do setor têxtil, o Ceará vem ganhando destaque e expressividade devido, principalmente, a tendência de deslocamento regional apresentada pelas grandes indústrias do setor, as quais são motivadas pelos benefícios fiscais e mão de obra barata, que existem em alguns estados brasileiros (BNDES, 2015).

Entretanto, apesar dos benefícios fiscais existentes que são direcionados para o setor, o SindRoupas (Sindicado das Indústrias de Confecções de Roupa e Vestuário), do Estado do Ceará, evidencia que o mercado tem sido fortemente impactado pela entrada dos produtos chineses para os quais não há políticas de proteção nacional, no intuito de preservar o mercado local, o que tem causado uma sensação de falta de apoio do governo brasileiro (FIEC, 2015).

Atualmente, no Ceará, encontra-se o pólo de confecções mais importante da região nordeste, tanto quanto analisados os aspectos de qualidade, quanto em relação à variedade de produtos e alcance de outros mercados. A maior concentração dessas fábricas localiza-se na região metropolitana de Fortaleza; os produtos são de diversos tipos, com destaque para a chamada “modinha” que tem amplo mercado local (VIANA, 2005).

Existem, na cidade de Fortaleza, *Shoppings* atacadistas com a finalidade de aglutinar as principais marcas locais em centros de fácil acesso, em que os clientes (sendo estes da mesma localidade ou não) compram produtos de ponta e lançamentos para revenderem em suas localidades de origem. Estes *Shoppings* promovem eventos, como o Festival de Moda de Fortaleza promovido pelo *Shopping Maraponga Mart Moda* ou o Fortaleza Verão Fashion pelo *Shopping Fortaleza Sul*, os quais, além de oferecerem serviços diversificados, como café da manhã, serviço de transporte e outros, impulsionam seus clientes a fazerem compras em grande quantidade de produtos (MMMODA, 2015; SHOPPING FORTALEZA SUL, 2015).

Ao final desta seção, pertencente à última parte do referencial teórico, espera-se que a abordagem acerca das questões relacionadas aos aspectos da cultura organizacional, ao diagnóstico da cultura e ao segmento de confecção tenha sido conveniente. A seguir, serão discutidos os procedimentos metodológicos que delinearam esta pesquisa.

## Metodologia

O estudo, em decorrência do seu paradigma positivista, é de natureza essencialmente quantitativa. Considera-se a classificação proposta para este estudo por Collis e Hussey (2005) e Gray (2012), tratando-se de uma pesquisa descritiva. Ademais, pretende-se descrever aspectos de determinada população mediante métodos e análises quantitativas.

Quanto aos meios a pesquisa é caracterizada como de campo, em razão de proporcionar investigação empírica com a aplicação de questionários junto a determinado público, com intuito de obter informações que colaborem na resolução do problema da pesquisa, contribuindo à análise dos resultados.

O presente estudo empregou a coleta de dados primários, nomeadamente, originais e inéditos. Para tal ensejo, utilizou-se uma *survey* no método de coleta, a qual procura enaltecer informações mediante percepções, costumes, crenças, hábitos e valores compartilhados pelos indivíduos na organização (BABBIE, 2005).

Em relação à população pesquisada, são evidenciados os funcionários que atuam em empresas no setor atacadista de confecção, localizado na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará. A pesquisa foi aplicada em dois locais: *Shopping Maraponga Mart Moda* e *Shopping Fortaleza Sul*. A escolha desses *shoppings* se deu em razão de serem estes considerados referências nas vendas de atacado, sendo os mais conceituados e completos pontos de vendas do Norte e Nordeste, uma vez que atuam escoando a produção local. É importante destacar também a ampla variedade de produtos e lojas no segmento de confecção desses *Shoppings*.

A amostra é do tipo intencional, motivo o qual se pretende determinar locais considerados referências no segmento de confecção no âmbito nacional, ponderando o universo de estudo e a amostra. Levando em consideração os respondentes da pesquisa, escolheu-se a aplicação dos questionários junto a funcionários atuando nesses dois *Shoppings*.

O questionário foi composto por 30 questões, estruturado em 2 partes: a primeira, objetiva verificar o perfil sociodemográfico dos participantes mediante 6 itens, caracterizando a idade, o sexo e a escolaridade; a segunda, utilizou o modelo teórico conhecido por Modelo dos Valores Competitivos (CVM), desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), o qual versa sobre a identificação da cultura organizacional em termos de dimensões e valores compartilhados, por meio de 24 questões a serem respondidas mediante uma escala *likert* de 5 pontos, variando: NC (“Não corresponde de jeito nenhum”), MP (“Corresponde muito pouco”), CP (“Corresponde pouco”), CB (“Corresponde bastante”) e CF (“Corresponde fortemente”).

O questionário, no tocante a esta última parte, está dividido em grupos de seis itens, cada um dos grupos relaciona-se a uma determinada tipologia de cultura organizacional dentre aqueles veiculadas no presente estudo (cultura clã, cultura inovadora,

cultura de mercado e cultura hierárquica), totalizando assim, 24 itens pautados no diagnóstico da cultura organizacional.

Por se tratar de um instrumento originado em língua estrangeira, usou-se o já então traduzido por Santos (2002), em razão da facilidade para o entendimento do questionário, considerando-se os entrevistados. Portanto, devido a possíveis dificuldades de compreensão do questionário original, este sofreu algumas alterações para tornar-se mais fácil e compreensível.

Em uma população com 100 indivíduos, ao final, foi obtida uma amostra de 89 indivíduos, sendo 40 respondentes atuando no *Shopping Fortaleza Sul* e 49 no *Shopping Maraponga Mart Moda*. Caracterizando assim, a amostra referente aos dois *Shoppings* considerados referências nacionais no setor de confecção.

O questionário foi aplicado de forma presencial nos meses de maio e junho de 2015. Após a coleta inicial dos dados, estes foram receberam tratamento adequado mediante programas computacionais de processamento estatístico de dados, *softwares* computacionais: *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) (versão 21.0).

## Análise e discussão dos resultados

### Dados sociodemográficos

A pesquisa obteve uma amostra de 89 indivíduos, sendo 40 respondentes do *Shopping Fortaleza Sul* e 49 do *Shopping Maraponga Mart Moda*. Diante disso, os respondentes estão segmentados em 34 mulheres e 6 homens atuando no *Shopping Fortaleza Sul*; e 38 mulheres e 11 homens no *Shopping Maraponga Mart Moda*, totalizando, 72 mulheres (81%) e 17 homens (19%) na amostra pesquisada.

No tocante à segmentação das empresas pesquisadas, 12 respondentes são do segmento infantil (13%); 41 do segmento feminino (46%), 22 do segmento direcionado ao público masculino (25%); e 14 do segmento de esporte/praias (16%).

Os entrevistados, em relação aos cargos ocupados

nas empresas analisadas, estavam distribuídos da seguinte maneira: 19 gerentes (21%); 53 vendedores (60%); e 17 caixas (19%). A maioria dos respondentes são os vendedores.

A média de idade dos entrevistados corresponde 31 anos com desvio padrão de 6,52. Ademais, encontraram-se como idade mínima 21 anos e máxima, 63. No *Shopping Maraponga Mart Moda* a média das idades dos entrevistados é 30 anos com desvio padrão de 5,96 e no *Shopping Fortaleza Sul* a média da idade dos entrevistados é 32 anos com 6,98 de desvio padrão.

O perfil dos funcionários no *Shopping Maraponga Mart Moda* e no *Shopping Fortaleza Sul* quanto ao grau de escolaridade, pode ser observado na tabela a seguir.

**Tabela 1 .** Grau de Escolaridade

Escolaridade	<i>Shopping Maraponga Mart Moda</i>		<i>Shopping Fortaleza Sul</i>		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
<b>Ensino fundamental incompleto</b>	0	0%	1	3%	1	1%
<b>Ensino fundamental completo</b>	1	2%	3	9%	4	4%
<b>Ensino médio completa</b>	40	82%	30	73%	70	79%
<b>Graduação</b>	8	16%	6	15%	14	16%
<b>Total</b>	49	100%	40	100%	89	100%

**Fonte:** Pesquisa direta dos autores.

No tocante ao grau de escolaridade, salienta-se maior incidência na graduação completa e ensino médio completo, totalizando assim, 84 pessoas (94%), consistindo em 14 com graduação (16%); e 70 com ensino médio completo (79%). Não se observou funcionários com mestrado ou doutorado nos *Shoppings Maraponga Mart Moda* e *Fortaleza Sul*.

Levando em conta o primeiro objetivo proposto na pesquisa, caracterizar o perfil sociodemográfico dos funcionários atuando nas empresas pesquisadas, conclui-se que a maioria dos funcionários são mulheres, totalizando 72 (81%); a idade média é 31 anos com desvio padrão de 6,52. No tocante ao grau de escolaridade, 70 funcionários (79%) com ensino médio completo. Além disso, nenhum funcionário apresentou especialização, mestrado ou doutorado.

### **Tipologias de cultura organizacional nos Shoppings Maraponga Mart Moda e Fortaleza Sul**

Considerando o segundo objetivo proposto nesta pesquisa, o qual seria analisar a tipologia de cultura organizacional predominante entre as empresas pesquisadas, contou-se com 49 respondentes do *Shopping Maraponga Mart Moda*, o que corresponde a aproximadamente (55,05%) da amostra. A Tabela 2, logo em seguida, demonstra os resultados obtidos para o grupo em questão:

**Tabela 2 .** Tipologia de cultura organizacional no *Shopping Maraponga Mart Moda*

Tipologia	Média	Desvio padrão	Itens
Clã	3,745	1,197	294
Inovadora	3,565	1,136	294
Mercado	3,506	1,279	294
Hierárquica	3,656	1,130	294

**Fonte:** Pesquisa direta dos autores.

Nota-se, no que tangencia a tipologia de cultura organizacional predominante no *Shopping Maraponga Mart Moda*, que a cultura clã é a dominante nesta parte da amostra pesquisada. Tal consideração é possível devido à observação da média apresentada para esta tipologia, 3,754 e desvio padrão 1,197.

Deste modo, infere-se, mediante a perspectiva de Cameron e Quinn (2006), que o comportamento dos indivíduos no *Shopping Maraponga mart moda* baseia-se em uma maior flexibilidade e liberdade de ação, o que tende a dar maior capacidade de atuação à organização. Observa-se também o ambiente de trabalho harmonioso e amigável, contando assim com o comprometimento de todos ou pelo menos a maioria dos funcionários.

No tocante ao *Shopping Fortaleza Sul* foi observado um total de 40 respondentes (44,95%) da amostra (TABELA 3).

**Tabela 3 .** Tipologia de cultura organizacional no *Shopping Fortaleza Sul*

Estilos	Média	Desvio padrão	Itens
Clã	3,654	1,129	228
Inovadora	3,478	1,200	228
Mercado	3,496	1,250	228
Hierárquica	3,741	1,190	228

**Fonte:** Pesquisa direta dos autores.

Constata-se, em relação à tipologia de cultura organizacional predominante no *Shopping Fortaleza Sul*, a cultura organizacional do tipo hierárquica despontando frente às demais devido à obtenção para esta da maior média. Obteve-se desta forma uma média de 3,741 e o desvio padrão 1,190.

Tendo em conta o *Shopping Fortaleza Sul*, se vale destacar a cultura hierárquica como predominante. De acordo com Cameron e Quinn (2006), esta cultura baseia-se no forte controle e estabilidade, segurança e foco interno organizacional. Pode-se encontrar um ambiente formal, padronizado e estruturado com normas e procedimentos. Além do mais, o líder está preocupado com a estabilidade e coordenação dos funcionários. Percebe-se, também, regras claras e padronizadas para todos os indivíduos da organização, com a existência da ampla hierarquização, formalização e burocratização na amostra pesquisada.

Acerca do terceiro objetivo proposto na pesquisa, identificar as tipologias de cultura predominante nos Shoppings: Maraponga Mart Moda e Fortaleza Sul conjuntamente, a amostra alcançou 89 respondentes desses Shoppings, conforme consta na Tabela 4.

**Tabela 4 .** Tipologia de cultura organizacional no *Shoppings Maraponga Mart Moda e Fortaleza Sul*

Tipologia	Média	Desvio padrão	Itens
Clã	3,705	1,167	522
Inovadora	3,527	1,164	522
Mercado	3,501	1,265	522
Hierárquica	3,695	1,156	522

**Fonte:** Pesquisa direta dos autores.

A tipologia que atingiu maior recorrência entre os entrevistados, considerando-se a amostra total, foi a clã, apresentando média 3,705 e desvio padrão 1,167. Enquanto que a tipologia de clã obteve maior recorrência entre os funcionários atuando no *Shopping Maraponga Mart Moda*; no *Shopping Fortaleza Sul* a tipologia de cultura hierárquica foi mais recorrente no grupo.

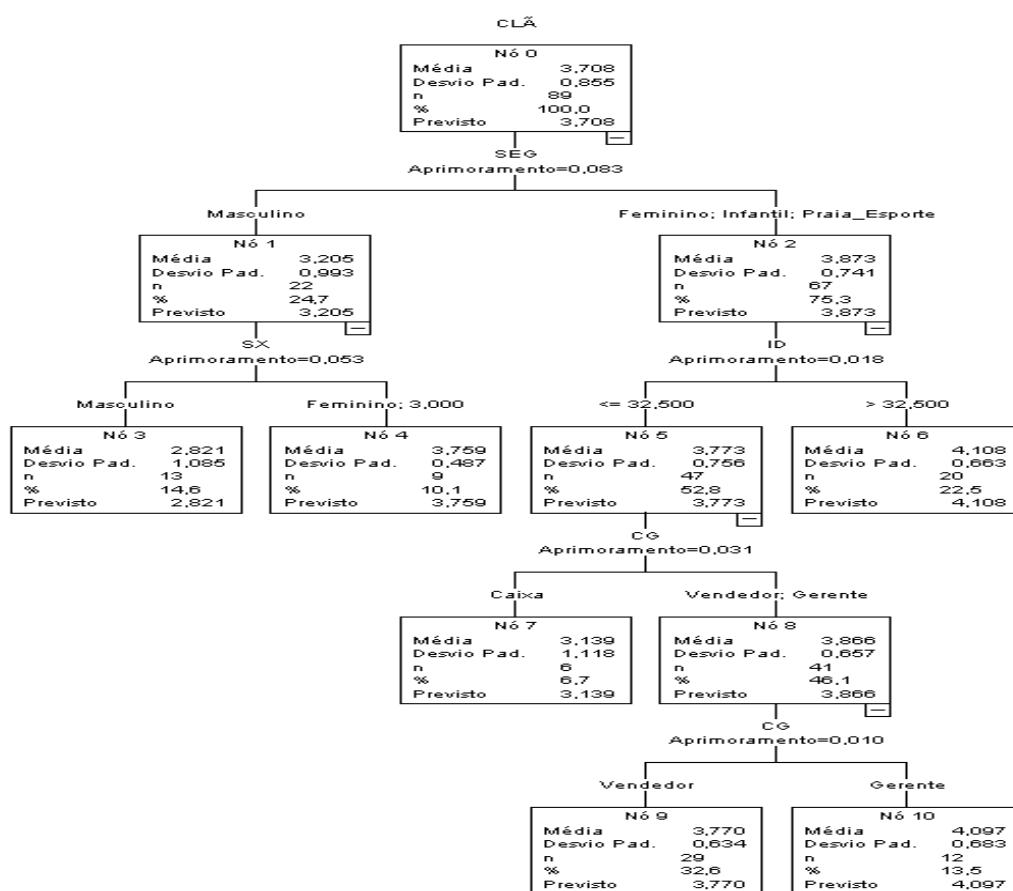
Quando analisados em conjunto, os dois pólos de vendas de confecção no atacado, evidencia-se a

cultura clã como predominante, identificando o comprometimento dos indivíduos para com as empresas as quais atuam. Dessa forma, a empresa é caracterizada como um lugar em harmonia para se trabalhar, com lealdade e tradições. Ademais, os líderes são caracterizados como paternalistas e facilitadores das equipes.

Este resultado corrobora as conclusões de Trompenaars (1994), que destaca a motivação intrínseca do indivíduo, uma vez que os indivíduos compartilham em grupos, por meio da sinergia positiva entre os funcionários, as resoluções de problemas. Diante disso, o modo de pensar, sentir e agir dos funcionários está em harmonia com o ambiente de trabalho, evidenciando a satisfação dos funcionários com foco interno na organização (CAMERON; QUINN, 2006) e o comprometimento com os líderes das equipes as quais trabalham.

Por consequência, atendendo ao quarto e último objetivo do estudo, identificar as características pessoais que mais contribuem para a tipologia de cultura predominante, considerando a cultura Clã como predominante nos dois *shoppings*, nota-se a Figura 3.

**Figura 3 . Arvore Classificatória Clã**



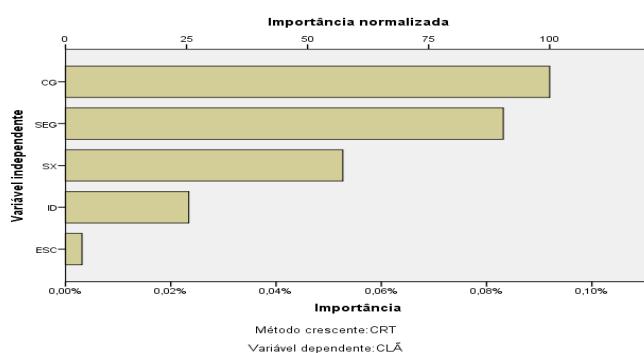
Fonte: Elaborado pelos autores.

Utilizou-se um método de classificação supervisionado, em que a variável dependente (Cultura Clã) foi explicada mediante as variáveis independentes relacionadas aos aspectos sociodemográficos: cargo (CG), gênero (SX), segmento (SEG), idade (ID) e escolaridade.

De acordo com a observação dos dados na árvore, pode-se verificar dentre os respondentes da pesquisa, os indivíduos com idade maior do que 32 anos; e com idade inferior ou igual a 32 anos, que ocupam o cargo de gerência, foram os que obtiveram as maiores escores para os itens que caracterizam a cultura clã no modelo adotado, sobrelevando valores a 4.

Nota-se também na análise da árvore que a variável independente escolaridade (ESC) não está presente em suas ramificações, tal fato pode ser elucidado por sua baixa importância deste fator para os resultados obtidos nas análises como um todo, conforme destacado na Figura 4.

**Figura 4 . Importância da variável independente**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em suma, os resultados obtidos na pesquisa foram relevantes devido à significância de conhecer a cultura organizacional, diagnosticando a cultura predominante. Sabendo-se que cultura é capaz de influenciar a forma de pensar, sentir e agir compartilhada na organização. Desse modo, no tocante à perspectiva cultural dos funcionários, espera-se conseguir o estabelecimento de um perfil da organização como um todo, perfil este que será útil no momento em que se determinam metas e planos de ações para a organização.

## Considerações finais

A cultura organizacional, a qual está baseada nos valores compartilhados nas formas de pensar sentir e

agir dos indivíduos que atuam na organização refere-se à identidade de uma organização. Dessa forma, conhecer, compreender e diagnosticar o tipo de cultura predominante na organização constitui uma estratégia de vantagem diante dos concorrentes.

Esta pesquisa objetivou investigar a cultura organizacional predominante em empresas de confecção de Fortaleza, identificando a tipologia de cultura organizacional recorrente nos dois principais pólos de venda de confecção no atacado situados na cidade de Fortaleza, precisamente os *Shoppings*: Maraponga Mart Moda e Fortaleza Sul, considerados referências na economia local e nacional.

Os resultados encontrados, neste estudo empírico, permitiram importantes considerações acerca da cultura organizacional em pólos de venda de confecção no atacado na cidade de Fortaleza, destacando, primeiramente, o perfil predominante composto por mulheres, o que pode evidenciar a ascensão das mulheres no mercado de trabalho; idade média de 31 anos; e em relação à escolaridade, a maioria apresentou ensino médio completo, se valendo notar que ainda falta uma maior ascensão na escolaridade para os funcionários que atuam nessas empresas.

No que diz respeito à análise dos dois *Shoppings*, constata-se que no Maraponga Mart Moda a cultura predominante entre os funcionários foi a clã, tem-se isto como relevância o foco na maior flexibilidade e liberdade de ação para os funcionários, que são compromissados e empenhados, se valendo destacar o líder como um ser paternal; e no Fortaleza Sul predominou a cultura hierárquica, o que se infere um maior controle, segurança e estabilidade, com foco interno organizacional. Evidencia-se, na perspectiva dos funcionários, uma maior burocratização e padronização no *Shopping* Fortaleza Sul, quando comparado com o *Shopping* Maraponga Mart Moda.

Em referência à análise dos dois *Shoppings* conjuntamente, percebe-se o diagnóstico cultural referente a clã predominante no setor de confecção. De modo geral, nota-se que os ambientes organizacionais analisados são bons para se trabalhar, com funcionários compromissados e leais; os líderes podem ser considerados mentores e paternais, uma vez que se destaca boa socialização desses funcionários do segmento de confecção.

Além do mais, no tocante à identificação das características pessoais que mais contribuem para a tipologia de cultura predominante na amostra, notou-se que os indivíduos mais velhos ou que ocupavam cargos mais altos foram os mais relevantes no que diz respeito à cultura Clã; no entanto a escolaridade dos participantes da pesquisa não se mostrou relevante para os resultados alcançados.

A cultura organizacional pode ser caracterizada como um dos principais elementos organizacionais, visto que pode influenciar, direta ou indiretamente, o desempenho organizacional. É válido corroborar com Santos (1998), posto que aborda a cultura influenciadora do desempenho. Uma cultura organizacional fraca impacta um baixo desempenho. Por isso, manter uma cultura forte pode significar um melhor desempenho.

Diante dos resultados expostos, salienta-se a importância de diagnosticar a tipologia de cultura predominante no setor atacadista de confecção, haja vista que identificar o tipo de cultura dominante, refere-se a obter uma maior vantagem estratégica diante dos concorrentes, no mercado competitivo e globalizado.

Cabe ressaltar que as considerações aqui apresentadas foram obtidas mediante um rigor metodológico. Com isso, devem-se evidenciar algumas limitações para a generalização da interpretação dos dados aqui destacados. Ademais, os pontos expostos foram mensurados na percepção dos funcionários que atuam nos *Shoppings* da amostra pesquisada.

Dessa forma, infere-se que as considerações abordadas podem ser diferentes quando analisadas em outros setores. No tocante a novas perspectivas e implicações para pesquisas futuras à luz do diagnóstico cultural, sugere-se: ampliar a amostra em outros centros atacadistas; e sobressair uma análise qualitativa de pesquisa.

## Referências

- ANTERO, S. Articulação de políticas públicas a partir dos fóruns de competitividade setoriais: a experiência recente da cadeia produtiva têxtil e de confecções. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 57-80, 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA BRASILEIRA. Téxtil e confecção Disponível em: <<http://www.abit.org.br/Home.aspx>> Acessado em: 29/05/2015.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 3. Ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BOWDITCH, J., BUONO, A. F. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. *Organizações & Sociedade*, v. 9, n. 25, p. 61-76, 2002.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 10. Ed., Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, v. 6, n. 2, p. 204-223, 1995.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO CEARÁ. Informativo do sistema Federação das Indústrias do Estado do Ceará. Disponível em: <<http://www.fieconline.com.br/home.php?st=inicio>> Acessado em: 29/05/2015.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. Leme; FISCHER, R. Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São

- Paulo: Atlas, 2007. p. 15 – 27.
- FORTADO, Bruce; FADIL, Paul. The four faces of organizational culture. **Competitiveness Review**: an international business journal, v. 22, n.4, p. 283-298, 2012.
- FROST, Peter J. et al. **Organizational culture**. Sage Publications, Inc, 1985.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. LTC, 2007.
- HOWARD-GRENVILLE, Jennifer A. Inside the “Black Box”: How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues. **Organization & Environment**, v. 19, n. 1, p.46-73, mar. 2006.
- LEMOS, A. Q.; ROCHA, M.; COSTA, J. P. S.; LOPES JÚNIOR, E. P. **Gerenciando os caminhos para mudança**: um estudo sobre o ambiente interno de confecções cearenses. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 6, n. 3, p. 84-100, 2011.
- MARAPONGA MART MODA. **O maior shopping atacadista de moda do norte e nordeste**. Disponível em: <<http://www.mmmoda.com.br>> Acessado em: 30/05/2015.
- O BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Acesso a informação** Disponível em: <<http://www.bnDES.gov.br>> Acessado em: 29/05/2015.
- PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável?. In: FLEURY, M. T. Leme; FISCHER, R. Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo:
- QUINN, R. E; KIMBERLY, J. R.. The Management of Transitions. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds). **New Future**. The Challenge of Transition Management. New York: Dow Jones-Irwin, 1984. Atlas, 2007. p. 145 – 153.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F.
- Comportamento Organizacional**. 14<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 47-76, 1998.
- SANTOS, D. Teorias de inovação de base territorial. In: COSTA, José Silva (Coord.). **Compêndio de economia regional**. Coimbra: APDR, 2002.
- SANTOS, L. M. D.; REIS, L. P.; FERREIRA, M. A. M.; DUTRA, D. R. Aplicação do Modelo DEA para avaliação do desempenho dos custos logísticos em empresas brasileiras de confecções. **Revista de Administração da Unimep**, v. 10, n. 2, p. 204-228, 2012.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2<sup>a</sup> Ed. 1989
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.
- SHOPPING FORTALEZA SUL. **O shopping da moda do Ceará** Disponível em: <<http://www.shoppingfortalezasul.com.br/index.php?page=homenagem>> Acessado em: 30/05/2015.
- SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura organizacional. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, p. 407-442, 2004.
- SIQUEIRA, W. R.; PEGHINI, P.; OLIVEIRA FILHO, J. B.; SOUZA, L. D. Atitude empreendedora de proprietários visionários e funcionários visionistas. **Revista pensamento contemporâneo em administração**, v. 8, n. 3, p. 137-150, jul./set. 2014
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, p. 13-28, 1994.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. Editora Atlas, 2014
- VIANA, F. A Indústria Têxtil e de Confecções no Nordeste: Características, Desafios e Oportunidades.

Documentos do Etene - BNB, Nº 06, 2005.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John  
**R. Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. Saraiva, 1999.