

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Celina Franco Hoffmann

**ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS NO ECOSISTEMA DE
INOVAÇÃO PORTO DIGITAL: O EFEITO MEDIADOR DAS
DIMENSÕES CULTURAIS E DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS**

Santa Maria, RS

2019

Celina Franco Hoffmann

**ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS NO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO PORTO
DIGITAL: O EFEITO MEDIADOR DAS DIMENSÕES CULTURAIS E DAS
LÓGICAS INSTITUCIONAIS**

Tese de Doutorado apresentada à banca de avaliação, ao Programa de Pós-Graduação Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Doutorado em Administração**.

Orientador: Prof^o.Dr^o. Gilnei Luiz de Moura

Santa Maria, RS
2019

Celina Franco Hoffmann

**ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS NO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO PORTO
DIGITAL: O EFEITO MEDIADOR DAS DIMENSÕES CULTURAIS E DAS
LÓGICAS INSTITUCIONAIS**

Tese de Doutorado apresentada à banca de avaliação,
ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para obtenção do título de
Doutora em Administração.

Aprovado em 22 de março de 2019:

Gilnei Luiz de Moura, Dr^o (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Fábio Muller Guerrini, Dr^o (USP)
(participação via videconferência)

Flávia Luciane Scherer, Dr^a (UFSM)

Roselaine Ruviaro Zanini, Dr^a (UFSM)

Simone Ghisi Feuerschütte, Dr^a (UDESC)
(participação via videconferência)

Santa Maria, RS
2019

RESUMO

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS NO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO PORTO DIGITAL: O EFEITO MEDIADOR DAS DIMENSÕES CULTURAIS E DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS

AUTORA: Celina Franco Hoffmann
ORIENTADOR: Gilnei Luiz de Moura

A concepção da estrutura organizacional como eixo central de funcionamento das empresas evoluiu a partir das rupturas de paradigmas que permearam a trajetória da teoria organizacional. Desde a racionalidade burocrática introduzida por Marx Weber às contribuições subsequentes da teoria contingencial, cujo contexto esteve marcado pelo processo de industrialização e burocratização das organizações. Na atual perspectiva contemporânea pós-industrial, permeada pela intensificação do conhecimento e tecnologia nos processos produtivos, o interesse remete ao setor da indústria criativa, caracterizado pela junção de valores econômicos e culturais, em que a criatividade é o ativo principal. O ecossistema de inovação Porto Digital, configurado em parque tecnológico, localizado na cidade de Recife-PE, congrega os pressupostos da indústria criativa ao embarcar aproximadamente 300 empresas de base tecnológica. Dessa forma, a presente tese coaduna à visão de Greenwood et al. (2014) que argumentam a favor da atenção renovada no estudo da estrutura organizacional ao considerar novas formas organizacionais contemporâneas ainda pouco investigadas, além disso, justifica-se ao dedicar-se à lacuna teórica sobre o papel exercido pelos fatores socioculturais na caracterização da estrutura organizacional. Dessa forma, busca verificar a premissa de que a perspectiva sociocultural influencia a estrutura organizacional. Os temas subjacentes à investigação correspondem às dimensões culturais preconizadas por Hofstede e às lógicas institucionais condizentes à abordagem neoinstitucional. Diante disso, o objetivo do presente trabalho consistiu em analisar as estruturas organizacionais das empresas embarcadas no Porto Digital a partir das dimensões culturais preconizadas pelo modelo de Hofstede e pelas lógicas institucionais de nível de campo. A presente tese caracteriza-se pela abordagem multimétodo que congrega técnicas quantitativas e qualitativas. A coleta de dados ocorreu no período de setembro a dezembro de 2018, por meio de aplicação de questionário online em que se obteve 42 respostas e a realização de entrevistas in loco, no período do mês de agosto de 2018, com a participação de 12 pessoas entre gestores e colaboradores. Os resultados evidenciaram que a centralização é influenciada pela percepção de distância ao poder (PDI), sugerindo a relação entre a alta concentração de poder e a aceitação de maior dependência dos subordinados; da mesma forma, apresentou relação com a orientação a curto prazo (LTO), que relaciona a centralização à valores como estabilidade e rigidez nos julgamentos. Enquanto que a especialização apresentou associação com o índice de individualismo (IDV), sugerindo que a baixa especialização reflete valores individualistas, tais como tempo pessoal, liberdade e desafio pessoal; além disso, relação ao LTO e ao índice de indulgência (IVR), neste caso, pode representar a dissonância entre valores e práticas, em que os valores de indulgência podem ser admitidos na programação mental, porém não são transpostos ao contexto de trabalho. Quanto às lógicas institucionais, a formalização é influenciada pela lógica de legitimidade regulatória pela qual ocorre a padronização de processos internos. Adicionalmente, as três características estruturais são compatíveis à lógica referente ao *mindset* de inovação que se traduz em ruptura com o modelo tradicional de gestão. Portanto, comprova-se a influência de fatores socioculturais nas características estruturais das empresas embarcadas no Porto Digital, nomeadamente pelas dimensões culturais de Hofstede e lógicas institucionais de nível de campo.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Cultura. Hofstede. Lógicas Institucionais. Porto Digital.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN THE PORTAL DIGITAL INNOVATION ECOSYSTEM: THE MEDIATING EFFECT OF CULTURAL DIMENSIONS AND INSTITUTIONAL LOGICS

AUTHOR: Celina Franco Hoffmann

ADVISER: Gilnei Luiz de Moura

The conception of the organizational structure as the central axis of business functioning evolved from the ruptures of paradigms that permeated the trajectory of organizational theory. From the bureaucratic rationality introduced by Marx Weber to the subsequent contributions of contingency theory, whose context was marked by the process of industrialization and bureaucratization of organizations. In today's post-industrial contemporary perspective, permeated by the intensification of knowledge and technology in productive processes, the interest refers to the creative industry, characterized by the combination of economic and cultural values, in which creativity is the main asset. The innovation ecosystem Porto Digital, configured in a technology park, located in the city of Recife-PE, congregates the assumptions of the creative industry when embarking approximately 300 technology-based companies. Thus, the present thesis is consistent with the view of Greenwood et al. (2014) who argue in favor of renewed attention in the study of organizational structure when considering new contemporary organizational forms still under-researched, and is justified by the theoretical gap on the role played by sociocultural factors in the characterization of organizational structure. In this way, it seeks to verify the premise that the sociocultural perspective influences the organizational structure. The themes underlying the research correspond to the cultural dimensions advocated by Hofstede and the institutional logics consistent with the neoinstitutional approach. Therefore, the objective of the present work was to analyze the organizational structures of the companies embarked in the Digital Port from the cultural dimensions advocated by the Hofstede model and the institutional logics of field level. This thesis is characterized by the multi-method approach that brings together quantitative and qualitative techniques. Data collection took place in the period from September to December 2018, through the application of an online questionnaire in which 42 responses were obtained and interviews were conducted in loco, in the period of August 2018, with the participation of 12 people between managers and employees. The results showed that centralization is influenced by the perception of distance to power (PDI), suggesting the relationship between the high concentration of power and the acceptance of greater dependence on subordinates; in the same way, presented a relation with the short-term orientation (LTO), which relates the centralization to values such as stability and rigidity in the judgments. While specialization was associated with the individualism index (IDV), suggesting that low specialization reflects individualistic values such as personal time, freedom, and personal challenge; in addition, the relation to LTO and the indulgence index (IVR), in this case, may represent the dissonance between values and practices, in which indulgence values can be admitted in mental programming, but are not transposed to the work context. As for institutional logics, formalization is influenced by the logic of regulatory legitimacy through which standardization of internal processes occurs. Additionally, the three structural characteristics are compatible with the logic related to the innovation mindset that translates into a break with the traditional management model. Therefore, the influence of sociocultural factors on the structural characteristics of the companies embarked in the Digital Port is demonstrated, namely by the cultural dimensions of Hofstede and institutional logics of field level.

Keywords: Organizational Structure. Culture. Hofstede. Institutional Logics. Digital Port.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de estrutura organizacional	30
Quadro 2 – Diferenças entre culturas de pequena e grande distância hierárquica.....	44
Quadro 3 – Diferenças entre culturas individualistas e coletivistas	46
Quadro 4 – Diferenças entre culturas de pouca e muita aversão à incerteza.....	47
Quadro 5 – Diferenças entre culturas femininas e masculinas	49
Quadro 6 – Diferenças entre culturas orientadas para curto e longo prazo	51
Quadro 7 – Diferenças entre culturas indulgentes e restritas	52
Quadro 8 – Segmentos da indústria criativa	67
Quadro 9 – Descrição das empresas	68
Quadro 10 – Descrição dos entrevistados	70
Quadro 11 – Testes de associação entre as variáveis	73
Quadro 12 – Principais prêmios e reconhecimentos recebidos pelo Porto Digital	79
Quadro 13 – Relação de benefícios tangíveis e intangíveis	81
Quadro 14 – Cálculo para o índice de distância ao poder	92
Quadro 15 – Cálculo para o índice de aversão à incerteza.....	93
Quadro 16 – Cálculo para o índice de individualismo	94
Quadro 17 – Cálculo do índice de masculinidade	95
Quadro 18 – Cálculo do índice de orientação a longo prazo.....	95
Quadro 19 – Cálculo do índice de indulgência	96
Quadro 20 – Descrição das categorias e subcategorias de análise	105
Quadro 21 – Relatos da subcategoria política de desenvolvimento setorial	106
Quadro 22 – Relatos da subcategoria legitimidade regulatória	108
Quadro 23 – Relatos da subcategoria política indutora.....	109
Quadro 24 – Relatos da subcategoria relação de parceria	111
Quadro 25 – Relatos da subcategoria perspectiva de concorrência.....	113
Quadro 26 – Relatos da subcategoria cultura compartilhada	114
Quadro 27 – Relatos da subcategoria sentimento de pertença	117
Quadro 28 – Relatos da subcategoria <i>Mindset</i> de inovação	119
Quadro 29 – Compatibilidade entre formalização e lógicas institucionais	121
Quadro 30 – Compatibilidade entre centralização e lógicas institucionais	123
Quadro 31 – Compatibilidade entre especialização e lógicas institucionais	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os três níveis de programação mental humana	39
Figura 2 – Diferentes níveis de manifestação de uma cultura	40
Figura 3 – Brasil em relação às dimensões culturais de Hofstede	53
Figura 4 – Núcleo da indústria criativa	65
Figura 5 – Descrição da coleta de dados	72
Figura 6 – Porto Digital	76
Figura 7 – Localização do Porto Digital	78
Figura 8 – Instituições estratégicas do Porto Digital	82
Figura 9 – Médias das características da estrutura organizacional	86
Figura 10 – Resultados para dimensões culturais de Hofstede	97
Figura 11 – Associação entre centralização e PDI.....	100
Figura 12 – Associação entre centralização e LTO	101
Figura 13 – Associação entre especialização e IDV	102
Figura 14 – Associação entre especialização e LTO	103
Figura 15 – Associação entre especialização e IVR	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais profissões na área de tecnologia - 2015	74
Tabela 2 – Descrição dos gestores respondentes.....	84
Tabela 3 – Descrição das características das empresas	85
Tabela 4 – Descrição das questões referentes à formalização.....	87
Tabela 5 – Descrição das questões referentes à centralização.....	89
Tabela 6 – Descrição das questões referentes à especialização.....	90
Tabela 7 – Fórmulas para cômputo dos índices do VSM 2013.....	91
Tabela 8 – Cálculo das Constantes dos índices	91
Tabela 9 – Teste Qui-Quadrado (p-valor) para formalização.....	98
Tabela 10 – Teste Qui-Quadrado (p-valor) para centralização	99
Tabela 11 – Teste Qui-Quadrado (p-valor) para especialização	101

LISTA DE SIGLAS

ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BNDES	Banco de Desenvolvimento Econômico e Social
CESAR	Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife
CIn/UFPE	Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DCMS	Department for Digital, Culture, Media & Sport
FIRJAN	Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IDV	<i>Individualism Index</i>
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPTU	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
ISS	Imposto sobre Serviço
ISO	International Organization for Standardization
ITBC	O Information Technology Business Center
IVR	Indulgence
LTO	<i>Long Term Orientation</i>
MAS	<i>Masculinity Index</i>
NGPD	Núcleo de Gestão do Porto Digital
OS	Organização Social
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDI	<i>Power Distance Index</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UAI	<i>Uncertainty Avoidance Index</i>
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
UAI	<i>Values Survey Module</i>

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada.....	137
APÊNDICE B – Escala sobre estrutura organizacional.....	138

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Carta de apresentação	141
ANEXO B – Values survey module 2013	142

AGRADECIMENTOS

A concretização dessa etapa me faz enaltecer o quanto sou grata a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para o alcance dessa conquista.

De todo o meu coração, sou grata:

A Deus por conduzir meus passos, mostrando o caminho da fé e da sabedoria.

À minha mãe Maria Augusta pelo exemplo de força feminina que sempre cultivarei como fonte de inspiração, por todas as vezes que me auxiliou nos cuidados com a Nathália para que eu pudesse me dedicar aos compromissos do doutorado.

À minha irmã Carla pela amizade, cumplicidade, incentivo e apoio constante.

Ao meu marido Giovani pela dedicação incondicional à nossa família e ao bem de todos, pela parceria nos momentos de divisão de tarefas, por estar ao meu lado sempre, e por todos os momentos que exigiram compreensão.

À minha filha Nathália por ser fonte inesgotável de amor e luz na minha vida.

Ao meu querido orientador, Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura, pela oportunidade em cursar o doutorado, pelo constante incentivo de crescimento e desenvolvimento profissional, pela liberdade, compreensão, amizade e confiança.

A todos os membros do grupo de pesquisa Mutare pelas discussões propiciadas nas reuniões e encontros sobre pesquisas e assuntos acadêmicos, todos contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal. Em especial às alunas de iniciação científica Alina, Camila, Bárbara, e Liliane e ao voluntário Marçal que prestaram auxílio colaborando para a execução deste trabalho.

Aos colegas da turma de ingressantes do ano de 2015, em especial à Luciana Aparecida Barbieri da Rosa pela amizade e lealdade cultivadas.

Às professoras que se tornaram minhas amigas, Prof. Dra. Luciana Davi Traverso e Prof. Dra. Roselaine Ruviaro Zanini, por terem feito parte da minha trajetória acadêmica e terem contribuído com o meu crescimento profissional e pessoal por meio da transmissão de conhecimentos e de valores éticos e humanos.

A todos demais membros da banca de avaliação, ao Prof. Dr. Fábio Muller Guerrini, que acompanhou o trabalho desde a qualificação, e as professoras Prof. Dra. Flávia Luciane Scherer e Simone Ghisi Feuerschütte, pela disponibilidade e pronto atendimento ao convite realizado, obrigada pela contribuição de todos.

Sou grata a toda caminhada que me conduziu até a conclusão deste trabalho por ter proporcionado o exercício do autoconhecimento, em que pude reconhecer minhas características pessoais, com os quais pude superar desafios.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.2	OBJETIVO PRINCIPAL	17
1.2.1	Objetivos específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	20
2.1.1	Teoria da Burocracia	22
2.1.2	Teoria da Contingência	25
2.1.3	Conceito de estrutura organizacional	29
2.1.4	Estrutura formal versus estrutura informal	32
2.1.5	Características de estrutura organizacional	33
2.1.5.1	<i>Centralização</i>	35
2.1.5.2	<i>Formalização</i>	36
2.1.5.3	<i>Especialização</i>	37
2.2	CULTURA SEGUNDO O MODELO DE HOFSTEDE	38
2.2.1	Values survey module 2013 (VSM 2013)	42
2.2.2	Dimensões culturais segundo a abordagem de Hofstede	43
2.2.2.1	<i>Distância do poder</i>	43
2.2.2.2	<i>Individualismo versus coletivismo</i>	45
2.2.2.3	<i>Aversão à Incerteza</i>	47
2.2.2.4	<i>Masculinidade vs. Feminilidade</i>	48
2.2.2.5	<i>Orientação para Longo Prazo versus Curto Prazo</i>	50
2.2.2.6	<i>Indulgência vs. Restrição</i>	51
2.3	TEORIA NEOINSTITUCIONAL	53
2.3.1	Lógicas institucionais	55
2.3.2	Campo organizacional	58
3	MÉTODO	64
3.1	CLASSIFICAÇÃO E ABORDAGEM DE PESQUISA	64
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	65
3.3	DESCRIÇÃO DA ETAPA QUALITATIVA	66
3.4	DESCRIÇÃO DA ETAPA QUANTITATIVA	69
4	SETOR DA INDÚSTRIA CRIATIVA	71
4.1	O PORTO DIGITAL	76
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	84
5.1	RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA	84
5.1.1	Análise do VSM 2013	91
5.1.2	Compatibilidades entre características estruturais e VSM 2013	98
5.1.2.1	<i>Formalização e dimensões culturais de Hofstede</i>	98
5.1.2.2	<i>Centralização e dimensões culturais de Hofstede</i>	99
5.1.2.3	<i>Especialização e as dimensões culturais de Hofstede</i>	101
5.2	RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA	104
5.2.1	Lógicas de Estado	105
5.2.1.1	<i>Política de desenvolvimento setorial</i>	106
5.2.1.2	<i>Legitimidade regulatória</i>	107

5.2.1.3 Política Indutora	109
5.2.2 Lógicas de Mercado	110
5.2.2.1 Relação de parceria	110
5.2.2.2 Perspectiva de concorrência	112
5.2.3 Lógicas de Comunidade	114
5.2.3.1 Cultura compartilhada	114
5.2.3.2 Sentimento de pertença.....	116
5.2.3.3 Mindset de inovação.....	117
5.2.4 Compatibilidades entre estruturas e lógicas	119
5.2.4.1 Formalização e lógicas institucionais	120
5.2.4.2 Centralização e lógicas institucionais	122
5.2.4.3 Especialização e lógicas institucionais	124
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
REFERÊNCIAS	129
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada	137
APÊNDICE B – Escala sobre estrutura organizacional	138
ANEXO A – Values survey module 2013	139

1 INTRODUÇÃO

A concepção da estrutura organizacional como eixo central de funcionamento das empresas evoluiu a partir das rupturas de paradigmas que permearam a trajetória da teoria organizacional, influenciada, sobretudo, pelas características da sociedade contemporânea pós-industrial, a qual pressupõe a intensificação do conhecimento e da tecnologia em ramificações que afetam sociedades e organizações de maneira sistêmica. A difusão de um novo paradigma teórico-econômico transforma o sistema produtivo tradicional, sobretudo, quanto à aplicação progressiva e continuada destes elementos nos processos produtivos (LASTRES; ALBAGLI, 1999).

A perspectiva contingencial contribuiu sobremaneira para o entendimento da estrutura organizacional, influenciada por um contexto ainda marcado pelo processo de industrialização e burocratização das organizações. Donalson (2007, p. 114), enfatiza que “o funcionalismo adaptativo, o modelo da adequação da contingência e o método comparativo constituem o coração do paradigma da teoria da contingência estrutural”. Dessa forma, rompeu-se com a ideia de um modelo único aplicável a todas as organizações e passou-se a considerar o papel adaptativo frente ao ambiente, mediado pelas interações com fatores contingenciais como o tamanho, a estratégia, e incerteza.

Na perspectiva contemporânea pós-industrial o setor da indústria criativa torna-se representativo, caracterizado pela junção de valores econômicos e valores culturais, cuja criatividade é fator principal no processo produtivo. Bendassolli et al. (2009) lembram que enquanto nas indústrias tradicionais, a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a definir prioridades e alocação de recursos, nas indústrias criativas as concepções estéticas e artísticas têm forte influência sobre as escolhas e o direcionamento de recursos (BENDASSOLLI et al., 2009).

O ecossistema de inovação Porto Digital, configurado em parque tecnológico, localizado na cidade de Recife-PE, congrega os pressupostos da indústria criativa ao embarcar aproximadamente 300 empresas distribuídas entre os ramos de tecnologia da informação e comunicação (TIC), economia criativa, empresas incubadas e aceleradas, assim como os serviços associados, organizações de fomento e representações governamentais. As quais juntas empregam mais de 9.000 pessoas, geridas por cerca de 800 empreendedores, que em conjunto faturaram cerca de R\$ 1,5 bilhão no ano de 2016 (PORTO DIGITAL, 2017).

A busca pelo entendimento das estruturas organizacionais no contexto contemporâneo pós-industrial remete às empresas que compõem o Porto Digital. A estrutura organizacional pode ser definida como “[...] a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas” (MINTZBERG, 1995, p.10), que orienta a distribuição de autoridade e responsabilidades, canais de comunicação que podem facilitar o fluxo e processamento de informações (FREDRICKSON, 1986; HEMSLEY; VASCONCELLOS, 1989; DONALDSON, 1999). Ainda pode ser entendida como “um complexo meio de controle, o qual é continuamente produzido e recriado na interação” (RANSON, HINNINGS, GREENWOOD, 1980, p.3).

Nessa direção, os padrões de interação remetem às ações ou relações entre os membros que não estão prescritas no arcabouço estrutural e se originam na interpretação contínua das normas e ações. De acordo com a visão de Greenwood et al., (2014) entende-se que o design organizacional não seja dependente apenas da necessidade de gestão e controle, mas que as ideias e crenças prescrevem formas apropriadas e socialmente legítimas. O presente trabalho pressupõe para além dos fatores contingenciais tangíveis, a perspectiva sociocultural para o condicionamento das características estruturais.

Derivam-se as temáticas subjacentes à proposta por meio da teoria das dimensões culturais preconizadas por Hofstede (1991), para o qual a cultura é conceituada como uma programação mental coletiva desenvolvida a partir da socialização nas escolas e organizações, capaz de distinguir um grupo de outros.

Além da perspectiva neoinstitucional que considera o papel exercido pelas lógicas institucionais como fontes de legitimidade, as quais exercem influência de autoridade e identidade às organizações, além de subsidiarem normas, atenção e estratégia (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), e atuam como a lente através da qual os membros da organização percebem a realidade (PAHNKE, KATILA, EISENHARDT, 2015).

Diante da aderência dos construtos à problemática suscitada e a definição das unidades de análise que correspondem às organizações embarcadas no Porto Digital, sobretudo quanto ao entendimento de suas estruturas organizacionais, questiona-se:

As estruturas organizacionais das empresas embarcadas no Porto Digital são compatíveis às dimensões culturais segundo modelo de Hofstede e às lógicas institucionais de nível de campo?

1.2 OBJETIVO PRINCIPAL

O presente estudo tem como objetivo analisar as compatibilidades das estruturas organizacionais das organizações embarcadas no Porto Digital em relação às dimensões culturais preconizadas pelo modelo de Hofstede e às lógicas institucionais de nível de campo.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Caracterizar os níveis de centralização, especialização e formalização das organizações embarcadas pelo Porto Digital;
- b) Identificar os escores das dimensões culturais segundo o modelo de Hofstede;
- c) Compreender as lógicas institucionais de nível de campo;
- d) Analisar as interfaces geradas entre as características estruturais e os construtos elencados.

1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse pela temática voltada à estrutura organizacional data desde as premissas fayoliana “*the right man in the right place*” e taylorista “*one best way*”, preconizadas pela Escola Clássica e pela Administração Científica, cujo entendimento estava alicerçado em um tipo ideal de estrutura (DONALDSON, 1999), até conceitos que preconizam a flexibilidade e adaptabilidade, *e.g.*, ambidestria organizacional (O'REILLY; TUSHMAN, 2013).

Primeiramente, vista como um desdobramento da função “organizar” entre as funções administrativas preconizadas por Fayol, a estrutura organizacional foi singularizada a partir da absorção de pressupostos teóricos advindos da teoria da burocracia de Max Weber, entre os quais a racionalidade burocrática, que implica na adequação dos meios aos fins na busca pela eficiência. Até os anos 60 acreditava-se que as organizações não variavam nas dimensões burocráticas do tipo ideal (HALL, 2004).

A teoria contingencial impulsionou amplamente os estudos que contribuíram para a compreensão e delimitação da estrutura no contexto organizacional e a relação pressuposta de adaptação ao ambiente (DONALSON, 2007, p. 114). Dessa forma, rompeu-se com a ideia de um modelo único aplicável a todas as organizações e passou-se a considerar a pluralidade de dimensões burocráticas com ênfase no papel do ambiente na configuração organizacional.

Segundo Meyer e Rowan (1977, p. 344) a abordagem neoinstitucional ampliou a visão de ambiente para além dos fatores contingenciais observáveis, ao admitir que a estrutura formal de uma organização não é composta apenas de elementos da organização social, mas também da realidade social, que são manifestações do poder das regras institucionais. Esta visão recai na ênfase da interdependência social e cultural das organizações e seus ambientes (SCOTT, 1992; SCOTT; MEYER, 1992).

Quanto ao papel da cultura, defini-se a utilização da teoria das dimensões culturais de Hofstede, tendo a articulação com a temática sobre estrutura prevista por Gibson (2004), que elaborou uma matriz de análise a partir da relação entre estrutura e cultura, cujo um dos quadrantes propôs a justaposição entre “cultura” como aspecto inerente aos indivíduos e “estrutura” como reflexo de valores culturais. Dessa forma, busca-se identificar as predisposições culturais por meio do VSM 2013 que abarca as dimensões culturais pertinentes à: a) distância ao poder; b) índice de individualismo; c) índice de masculinidade; d) aversão à incerteza; e) orientação a longo prazo; f) índice de indulgência.

A presente tese justifica-se ao dedicar-se à lacuna teórica sobre o papel exercido pelos fatores socioculturais na caracterização da estrutura organizacional, por isso, articula temáticas subjacentes à problemática suscitada, por meio da teoria das dimensões culturais preconizadas por Hofstede e as lógicas institucionais na abordagem neoinstitucional, as quais Greenwood et al., (2014) ressaltam que é no nível do campo que têm maior especificidade em seu material e manifestação simbólica.

A definição do Porto Digital como lócus de investigação coaduna ao conceito de campo organizacional. Para Wooten e Hoffman (2008) os campos são espaços ricamente contextualizados, onde organizações díspares envolvem-se em um esforço para desenvolver entendimentos coletivos sobre assuntos que pertencem às atividades organizacionais e de nível de campo. Dessa forma, reconhecem a presença das relações complementares entre os atores estratégicos, que estabelecem fluxos compartilhados de recursos e informações, símbolos e valores (MACHADO-DA-SILVA et al., 2006).

As características estruturais investigadas a partir das empresas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) embarcadas no Porto Digital, correspondem à visão de Greenwood et al. (2014) que argumentam a favor da atenção renovada ao estudo da estrutura organizacional ao considerar novas formas organizacionais contemporâneas ainda pouco investigadas. Neste contexto, as organizações do setor de TIC são norteadas a partir de um

referencial dominante que associado à busca por inovações, sobre as quais se espera resultar inserção, expansão e consolidação no mercado (CALLADO et al., 2014).

A presente tese soma-se ao desafio de entender como as organizações são estruturadas e gerenciadas, especialmente tendo em vista a natureza e as características distintas das organizações contemporâneas e dos desafios que elas enfrentam. Em termos práticos, acredita-se que trazer à tona as lógicas institucionais de nível de campo que influenciam a ação organizacional e os pressupostos culturais com os quais servem de subsídio para a prescrição da estrutura organizacional possa contribuir para o entendimento mais aprofundado sobre a concepção da estrutura organizacional para além de critérios concretos. A conscientização sobre esses fatores podem refletir em explicação para o sucesso ou fracasso na concepção ou modificação de rearranjos estruturais.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente tese está organizada em sete capítulos, no capítulo 1 consta a introdução que abarca o tema e o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do presente trabalho. No capítulo 2, a fundamentação teórica pertinente ao objetivo de pesquisa proposto, em que foram utilizadas as contribuições teóricas acerca dos temas, Estrutura Organizacional; Cultura segundo o modelo de Hofstede; Teoria Neoinstitucional; e Setor da Indústria Criativa. No capítulo 3, a literatura pertinente ao setor da indústria criativa. No capítulo 4, é apresentado o Método, condizente ao objetivo proposto pelo presente trabalho. Em seguida, no capítulo 5 encontra-se a apresentação do ecossistema de inovação Porto Digital. O capítulo 6 expõe e analisa os resultados e por fim, o capítulo 7 reúne as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A sustentação teórica do presente estudo é baseada diretamente nas temáticas subjacentes ao problema de pesquisa e objetivos propostos. Neste contexto, buscou-se conciliar os seguintes tópicos: A) Estrutura Organizacional que abarca os subtítulos: i) Teoria da Burocracia; ii) Teoria da Contingência; iii) Conceito de Estrutura Organizacional; iv) Estrutura Formal versus Estrutura Informal; e v) Características da Estrutura Organizacional. B) Cultura segundo o modelo de Hofstede, com os seguintes subtítulos: i) Values survey module 2013 (VSM 2013) ii) Dimensões culturais segundo a abordagem de Hofstede. C) Teoria Neoinstitucional, que abarca os subtítulos: i) lógicas institucionais e ii) campo organizacional.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A temática que trata sobre Estrutura Organizacional exerce estreita relação com a trajetória histórica da teoria organizacional, tendo em vista as influências incorridas na evolução das bases teóricas que sustentam a prática organizacional.

O marco inicial pode ser representado pela Teoria Clássica da Administração, apresentada por Henri Fayol em 1916 que introduziu a ênfase na estrutura como forma de buscar eficiência organizacional. Neste contexto, o autor concebe quatorze princípios a serem seguidos pela empresa para uma administração eficaz, entre eles: a divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, centralização e hierarquia. Adicionalmente, elabora o conceito de proporcionalidade das ações administrativas a qual concebe um maior volume dessas funções em relação ao aumento do nível hierárquico e distingue as funções do administrador em: planejar, organizar, comandar, coordenar, e controlar.

A função organizar possibilitou a primeira concepção da nomenclatura voltada à estrutura organizacional, mediante a influência dos princípios elencados por Fayol. Nesse sentido, a trajetória do campo de estudos que trata sobre estrutura organizacional tem sido construída desde a premissa *one best way* preconizada pela escola clássica de administração, cujo entendimento estava alicerçado em um tipo ideal de estrutura, baseada em processos centrados no topo da hierarquia, e seguiu com as contribuições consequentes da escola das relações humanas que possibilitou a dar importância às relações *bottom-up*, baseadas em elementos sociais e psicológicos (DONALDSON, 1999).

Nesse sentido, a racionalidade burocrática introduzida por Max Weber, que implica na adequação dos meios aos fins, na busca pela eficiência, trouxe as características do tipo ideal de burocracia, que exerceram ampla contribuição para concepção de estrutura organizacional. Assim, passou-se a incluir elementos como hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, competência técnica para ocupação dos cargos, métodos de trabalho, formalidade das comunicações, com vistas à redução de incertezas e apoio à imparcialidade. Até os anos 60 acreditava-se que as organizações não variavam nas dimensões burocráticas do tipo ideal (HALL, 2004).

A associação entre o processo de industrialização à burocratização das organizações configura-se na perspectiva universalista que representa o alicerce histórico-contextual do campo de estudos voltado à análise da estrutura organizacional, uma vez que a incorporação de técnicas e estruturas administrativas acompanha a complexidade das organizações. No contexto brasileiro, a partir do segundo período de industrialização, mencionado por Rodrigues e Radamés de Sá, (1984, p.159) a burocratização ocorreu de maneira imposta: “através da ação de uma elite interessada em difundir a ideologia capitalista, aliada a ideias da racionalidade weberiana e aos princípios clássicos de administração”.

Segundo Ribeiro (2009) a partir da década de 70, com crise do capitalismo começaram a surgir organizações pós-burocráticas e a tipologia voltada às organizações em rede. Wood (2001) afirma que as chamadas lógicas gerenciais pós-burocráticas ou pós-industriais, mais uma vez modificam a concepção de racionalidade nas organizações, introduzindo neste campo um processo de diferenciação funcional crescente em termos de divisão do trabalho, linha e *staff*, níveis e, atribuindo ainda à função de controle, papel fundamental. Esta transformação se dá a partir da quebra de fronteiras e da integração organizacional, que pode ocorrer de forma intra ou interorganizacional.

A abordagem estruturalista transcendeu à lógica de sistema fechado a qual enfatizava apenas os aspectos internos da organização, dando atenção à interdependência entre as organizações que compõem o ambiente, ao considerar a influência de fatores externos. Nesse sentido, fatores como dependência da organização quanto a eventos externos passaram a ser considerados, além das variáveis relacionadas ao tamanho e complexidade da organização que impactam na concepção de estrutura.

Entretanto, foi a partir da teoria da contingência que os estudos voltados à estrutura organizacional ganharam maior propulsão, desde então, rompeu-se com a ideia de um modelo único aplicável a todas as organizações e passou-se a considerar a pluralidade de dimensões

burocráticas e o papel do ambiente na configuração organizacional. Neste contexto, a abordagem contingencial prediz a relatividade dos sistemas, ao enfatizar que não existe somente um caminho válido, isto depende das condições contingenciais sobre as quais as organizações estão expostas (GALBRAITH, 1977).

Ao considerar essa perspectiva, Morgan (1996) pondera que a busca por padrões de desempenho, baseados na congruência entre os subsistemas organizacionais e sua adaptação ao ambiente, originou um campo de estudo que ao combinar o enfoque contingencial e sistêmico, passou a atuar na concepção de modelos prescritivos. Entretanto, a autora lembra sobre a importância de reconhecer o aspecto humano, sobre as decisões sobre as quais caminha a organização, e que, muitas vezes é fonte de incongruências e contradições na prática organizacional.

A escola da teoria dos sistemas, o funcionalismo estrutural e a teoria contingencial configuraram-se em abordagens que percebem a estrutura organizacional enquanto a junção de papéis e funções, que de forma hierárquica tem o objetivo de alcançar resultados eficientes, no intuito de enfatizar o papel adaptativo, reativo e predeterminado das organizações em relação ao ambiente (RIBEIRO, 2009).

O histórico que permeia a administração enquanto ciência contribuiu de alguma forma para a formulação e a distinção da estrutura organizacional entre todos os aspectos a ela pertinentes. O presente trabalho buscou destacar os principais pontos de duas teorias as quais exerceram contribuição mais significativa para a temática voltada à Estrutura Organizacional: Teoria da Burocracia e Teoria da Contingência.

2.1.1 Teoria da Burocracia

A Teoria da Burocracia, que surgiu em 1909, incorpora questões da ciência política, sociologia e direito em busca da racionalidade e da igualdade de tratamento dos funcionários das organizações, tem como seu expoente o sociólogo e economista alemão Max Weber (1864-1920) que por meio de seus trabalhos deu origem a teoria da administração burocrática, a qual teve o papel de enfatizar a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade claramente definidos.

Nesse sentido, a racionalidade burocrática introduzida por Max Weber que implica na adequação dos meios aos fins na busca pela eficiência, trouxe as características do tipo ideal de burocracia, que exerceram ampla contribuição para concepção de estrutura organizacional.

Dessa forma, passou-se a incluir elementos como hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, competência técnica para ocupação dos cargos, métodos de trabalho, formalidade das comunicações, com vistas à redução de incertezas e apoio à imparcialidade. Até os anos 60 acreditava-se que as organizações não variavam nas dimensões burocráticas do tipo ideal (HALL, 2004).

Segundo Max Weber apud Schultz (2016), as organizações que se valem de uma racionalidade instrumental para o aumento do controle dos indivíduos e atividades de produção buscam evitar outros tipos de racionalidade baseadas em valores e decisões pautadas por sentimentos. Nesse sentido, buscam eliminar características inerentes à natureza humana que podem influir no controle da gestão.

Nesse contexto, o conceito de burocracia remete a uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, no intuito de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. Diante disso, Max Weber (1966) elenca algumas características pertinentes ao modelo de burocracia:

Características da Burocracia, segundo Max Weber:

- a) **Caráter legal das normas e regulamentos:** as normas e regulamentos são concebidos de maneira racional, escritos e registrados de maneira exaustiva, por isso, visam enquadrar todas as previsões possíveis, no intuito de antecipar o funcionamento da organização pautada no modelo burocrático.
- b) **Caráter formal das comunicações:** a comunicação em uma organização burocrática prediz regras, decisões e ações administrativas registradas por escrito, emprestando-lhes o caráter formal, no intuito de assegurar a interpretação unívoca das comunicações.
- c) **Caráter racional e divisão do trabalho:** nessa característica reside a diferenciação e a especialização das atividades, em consonância com o princípio da racionalidade necessária para atingir objetivos direcionados à eficiência. Nesse contexto, cada participante tem seu cargo específico, funções específicas e específica esfera de competência e de responsabilidade.

- d) **Impessoalidade nas relações:** As pessoas são alocadas em termos de cargos e funções de maneira impessoal, ou seja, leva em consideração o cargo ou função em detrimento das pessoas, pressupondo que o poder e a obediência são inerentes ao cargo ou função.
- e) **Hierarquia de autoridade:** os escalões de autoridade irão formar a estrutura hierárquica da organização, nesse sentido a autoridade é inerente ao cargo, com vistas a diminuir a incidência de ação arbitrária de superior hierárquico, considerando as ações de relação subordinado/superior hierárquico se processam dentro de um conjunto mutuamente reconhecido de regras.
- f) **Rotinas e procedimentos estandardizados:** são pautados por regras e normas técnicas, restringindo as pessoas de uma ação voluntária. Todas as atividades de cada cargo são desempenhadas segundo padrões claramente definidos, nos quais cada conjunto de ações está funcionalmente relacionado com os propósitos da organização.
- g) **Competência técnica e meritocracia:** os critérios para escolha e movimentação de pessoal são de caráter racional, consideram a competência, o mérito e a capacidade do funcionário. Decorre a necessidade de exames, concursos, testes para admissão e promoção.
- h) **Especialização da Administração:** a burocracia é uma organização que se baseia na separação entre a propriedade e a administração, nesse contexto surge o profissional que se especializa em gerir a organização.
- i) **Profissionalização dos participantes:** Cada funcionário da burocracia é um profissional naquela função que se determina a realizar.
- j) **Completa previsibilidade do funcionamento:** O objetivo perseguido pela burocracia consiste na previsibilidade do comportamento dos seus membros, pois conforme suas premissas todos os funcionários deverão comportar-se de acordo com normas e regulamentos da organização, a fim de que esta atinja a máxima eficiência possível.

Segundo Shultz (2016), Max Weber não sustenta a estrutura burocrática como um modelo ideal, porém a considera predominante na realidade social. As críticas relacionadas ao

modelo burocrático de organização apontaram as disfunções provocadas pelo modelo, nesse sentido o excesso de racionalismo pode levar a um exagerado apego às normas e técnicas, provocando resistência à mudança e rigidez organizacional, assim como a impessoalidade das relações que pode ser refletida na despersonalização das relações interpessoais.

Da mesma forma que em dias atuais muitas características do modelo burocrático estão presentes no âmbito organizacional, as críticas sobre ele também. Neste contexto, os trabalhos de Fernando Prestes Motta ganham destaque e reconhecimento, para o autor as características como formalismo, impessoalidade e profissionalismo são importantes para a sustentação do sistema capitalista contemporâneo, nesse contexto, as empresas enquanto organizações burocráticas têm como principal função a reprodução do conjunto de relações sociais determinada pelas forças de produção dominantes, sobretudo a relação dirigente/ dirigido que representa a segregação das funções de execução e concepção. Na visão do autor, os rearranjos estruturais não são capazes de transformar o caráter burocrático das organizações.

No contexto do presente trabalho basta reconhecer a influência da Teoria da Burocracia e as características elencadas por Max Weber para os estudos voltados à estrutura organizacional. De acordo com Rodrigues e Radamés de Sá (1984, p. 1) “os estudos sobre a estrutura organizacional têm suas raízes no conceito de Max Weber sobre a organização burocrática”. Nesse sentido, a perspectiva contingencialista apropriou-se das características do modelo burocrático em articulação com fatores ambientais.

2.1.2 Teoria da Contingência

De acordo com Donaldson (1999), a teoria da contingência está alicerçada no funcionalismo sociológico de Merton e Parsons, desenvolvido à luz do funcionalismo biológico, entendendo as estruturas sociais como semelhantes aos organismos vivos compostos por diversos órgãos. Adicionalmente, entende a estrutura social a partir das suas funções a serem desempenhadas para o bem estar da sociedade (ARBAGE, 2000). No contexto organizacional, mediante o funcionalismo estrutural, as estruturas das organizações ajustam-se ao que há de contingente no ambiente. Nesse sentido, a perspectiva contingencial percebe todas as ações administrativas em relação de dependência ao contexto em que estão inseridas (GUERRINI et al., 2014).

A abordagem contingencial procurou aumentar o grau de abrangência da teoria de sistemas, por meio da agregação dos pressupostos desta teoria sobre a interdependência e natureza orgânica da organização. Tendo em vista o caráter aberto e adaptativo das organizações e a necessidade de buscar a flexibilidade em virtude das mudanças, admite que não existam princípios universais de administração que possam ser aplicados a todas as situações (DIAS, 2008).

A partir disso, rompeu-se com a ideia de um modelo único aplicável a todas as organizações e passou-se a considerar a pluralidade de dimensões burocráticas e o papel do ambiente na configuração organizacional. Nesse contexto, a abordagem contingencial prediz a relatividade dos sistemas, ao enfatizar que não existe somente um caminho válido, isto depende das condições contingenciais sobre as quais as organizações estão expostas (GALBRAITH, 1977).

Os estudos pertinentes a essa corrente subsidiam-se no pressuposto de que não existe uma melhor estrutura organizacional, tendo em vista que o nível de otimização de uma estrutura é função direta de fatores contingenciais, tais como porte, relacionamentos de autoridade e subordinação, processos de tomada de decisão (DONALDSON, 1999). A teoria contingencial prediz que a prosperidade de uma organização está relacionada à capacidade de adequar-se as demandas ambientais, tendo em vista que este oferece oportunidades e ameaças de maneira simultânea, daí decorre a necessidade de flexibilidade organizacional.

Nesse contexto, o presente estudo buscou reunir os principais estudos da corrente contingencial que marcaram a trajetória do aspecto voltado a estrutura organizacional. O estudo seminal realizado por Burns e Stalker (1961) marcaram essa trajetória ao introduzir a distinção entre estrutura orgânica e mecânica, a partir de pesquisa realizada em vinte empresas inglesas nos anos 60, que buscou analisar os padrões de administração adotados frente aos fatores ambientais externos, os resultados apontaram para a existência de dois tipos de estruturas dado um conjunto peculiar de métodos administrativos adotados e seus respectivos ambientes.

A partir disso, a organização se posiciona em um contínuo estrutural mecânico e orgânico, sendo que a primeira pressupõe ambiente estável com poucas alterações nos fatores ambientais, caracteriza-se pela alta especialização das tarefas e alto grau de interdependência sequencial, além da rigidez nas regras e concentração do conhecimento na cúpula da hierarquia organizacional, enquanto que, a estrutura orgânica pressupõe um ambiente

dinâmico que requer maior flexibilidade nos processos e decisões, caracterizada pela interatividade grupal, autonomia e conhecimento diluído entre os níveis hierárquicos.

Estudos subsequentes chegaram ao modelo da abordagem ambidestra a qual preconiza a utilização simultânea entre as formas orgânica e mecânica, de forma a colaborar com as demandas organizacionais. Nesse sentido, a versão orgânica viabiliza a concepção de inovações enquanto a mecânica favorece a prática e ações voltadas a novas ideias, dessa forma, são complementares, em consonância às necessidades organizacionais (DAFT, 1999).

Dessa forma, a distinção entre os conceitos ocorre mediante a sua caracterização, a estrutura mecânica apresenta: estrutura burocrática, divisão do trabalho, cargos ocupados por especialistas, decisões centralizadas. Enquanto a estrutura orgânica caracteriza-se por estruturas flexíveis, pouca divisão do trabalho, cargos continuamente redefinidos na interação entre membros organizacionais, decisões descentralizadas, delegadas a níveis inferiores (BONOME, 2009).

As organizações são ao mesmo tempo sistemas abertos dotados de componentes de sistemas fechados, elas se confrontam com a incerteza advinda do ambiente e recorrem à previsibilidade por meio da tecnologia. Nesse contexto, ao mencionar o trabalho as organizações possuem características mecânicas e orgânicas de forma concomitante, de forma que os níveis organizacionais mais elevados atuam sob a lógica de sistemas abertos, enquanto os níveis inferiores atuam sob o prisma de sistemas fechados.

Contribuições adicionais seguiram com trabalhos de Lawrence e Lorsch (1973) que ao considerar as interações com o ambiente e mercado estudaram estruturas em termos de diferenciação e integração, nesse sentido preconizaram que quanto maior o tamanho da organização, maior será a necessidade de diferenciação em termos de atividades e, por conseguinte, de coordenação/integração, isto independente do tipo setorial.

Na visão dos autores, as organizações cujas características internas se ajustam melhor às demandas do entorno conseguirão melhor desempenho, desta forma a estrutura mais adequada dependerá de contextos específicos da organização. Nessa perspectiva, fica implícita a ideia de que os dirigentes das organizações tendem pela busca da eficiência, a qual tende gerar a coerência entre as estruturas organizacionais e os fatores do ambiente externo.

Nesse contexto, faz-se necessário destacar os estudos oriundos do chamado grupo de Aston liderados por Pugh et al. (1968) que marcaram a trajetória conceitual sobre estrutura organizacional ao introduzir a noção da multidimensionalidade da burocracia, propondo um modelo metodológico capaz de viabilizar a comparação entre organizações de diversas

localidades e culturas, a partir de três dimensões estruturais: centralização, especialização e formalização, relacionadas às variáveis de contexto, como o tamanho e dependência.

A busca por uma possível teoria transnacional fez proliferar estudos de caráter comparativo cross-culturais, na tentativa de explicar e acompanhar as transformações entre modelos organizacionais, sob o esquema conceitual e metodológico de Aston, mediante a identificação das relações entre contexto e estrutura. Algumas explicações recaíram sobre a lógica do industrialismo, tendo em vista a incorporação de padrões, tecnologias e estruturas por parte de sociedades menos avançadas, de modo a homogeneizar-se às sociedades desenvolvidas (RODRIGUES; RADAMÉS DE SÁ, 1984).

Neste contexto, inspirou o pressuposto formulado *culture-free hypothesis*, (HICKSON et al., 1974) que reforçou a concepção da estrutura tendo em vista fatores contingenciais como crescimento organizacional, interdependência, e desenvolvimento tecnológico, sobre os quais decorre a necessidade da profissionalização da administração e da formalidade nos processos e estruturas.

Nessa perspectiva, a meta-análise realizada por Miller (1987), desmistificou a ideia de que os estudos transnacionais produziram resultados universais desde que a amostra tivesse que ser homogênea, quanto ao tipo de negócio ou país de origem. Desse modo, ao analisar os estudos empíricos reforçou a premissa universalista, e verificou elevado grau de associação entre o tamanho da organização, especialização e formalização, independente do tipo de organização ou país.

Além disso, alguns pesquisadores deram ênfase ao papel da tecnologia, que segundo Woodward (1958) é considerada preponderante para diferenciação dos sistemas de produção, cuja sua evolução determinaria os níveis mecânico e orgânico.

Em contrapartida, as críticas relacionadas à abordagem contingencial que restringe a organização deram origem a corrente de estudos voltada aos aspectos culturais e institucionais para o entendimento das estruturas.

De acordo com Morgan (1996) a busca por padrões de desempenho baseados na congruência entre os subsistemas organizacionais e sua adaptação ao ambiente originou em termos operacionais, a ação de pesquisadores e consultores em torno do campo denominado desenvolvimento organizacional, que ao combinar o enfoque contingencial e sistêmico, passou a atuar na concepção de modelos prescritivos. Entretanto, a autora lembra sobre a importância de reconhecer o aspecto humano, sobre as decisões sobre as quais caminha a

organização, e que, muitas vezes é fonte de incongruências e contradições na prática organizacional.

Dessa forma, a teoria da contingência apresenta as suas raízes epistemológicas alicerçadas em uma visão um tanto determinista dos processos sociais (ARBAGE, 2000). Ribeiro (2011) corrobora essa perspectiva ao apresentar a visão de que o contingencialismo se apóia em um comportamento adaptativo e pré-determinado, cujas mudanças são influenciadas por fatores de maior tangibilidade, nesse sentido, não considera os valores, crenças e interesses pessoais dos gestores na decisão de adaptação da organização às contingências.

2.1.3 Conceito de estrutura organizacional

O conceito utilizado para definir estrutura organizacional assume pressupostos já discutidos, como a divisão do trabalho, distribuição da autoridade e mecanismos de padronização e, invariavelmente culminam na perseguição do objetivo organizacional.

A partir da lente de análise adotada e das correntes teóricas pressupostas, o conceito de estrutura organizacional assume nuances distintas. Para alguns autores a estrutura é vista a partir da derivação da função “organizar” preconizada por Fayol na Administração Clássica, e, por isso, tem-se sua definição a partir de sua finalidade ou funcionalidade, por outro lado outros estudiosos destacam o aspecto social, percebem a estrutura organizacional a partir da interação entre membros e a formação de grupos sociais.

Por isso, torna-se importante relacionar algumas das definições mais utilizadas pela literatura, as quais podem ser verificadas por meio do quadro 1.

Quanto à definição de estrutura formal, Vasconcellos (1989, p.7) relaciona à “aquela explicitada em manuais de organização que descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e seções”, e sua representação é elaborada por meio do organograma.

Cabe neste ponto, diferenciar os conceitos de estrutura e desenho organizacional, para Schultz (2016) a representação das inter-relações vigentes entre os componentes de uma estrutura organizacional remete ao desenho organizacional que é denominado organograma, que por meio de um esquema, ou gráfico visa mostrar a disposição e as relações existentes entre os componentes de uma estrutura organizacional.

Quadro 1 - Definições de estrutura organizacional

Definições	Autores
Organização interna do padrão de relações, autoridade e comunicação no contexto organizacional.	Thompson (1965)
“[...] Um complexo meio de controle, o qual é continuamente produzido e recriado na interação.”	Ranson, Hinings e Greenwood (1980, p.3)
Delimita responsabilidades e canais de comunicação e pode facilitar o fluxo e processamento de informações.	Fredrickson (1986)
Consiste no processo de distribuição da autoridade, especificação de atividades de todos os níveis organizacionais onde um sistema de comunicação é estabelecido, permitindo que todas as pessoas envolvidas exerçam suas atividades e autoridades que lhes compete para o cumprimento dos objetivos organizacionais.	Hemsley e Vasconcellos (1989)
“A soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas.”	Mintzberg (1995, p.10)
“[...] relacionamentos de autoridade e subordinação como representados no organograma, os comportamentos requeridos pelos regulamentos da organização e os padrões adotados na tomada de decisão, como descentralização, padrões de comunicação e outros padrões de comportamento.”	Donaldson (1999, p.105)
Um conjunto de decisões que são tomadas em relação a uma variedade de áreas como o grau de especialização presente nas tarefas, autonomia, ou os tipos de interdependências.	Groot e Brownlee (2006)
A estrutura de uma organização estipula a divisão de tarefas, os modos e âmbitos de comunicação entre os membros, os mecanismos formais de funcionamento e de controle de todo o conjunto, sendo que os indivíduos que a compõem adotam determinadas condutas específicas para atingir os objetivos organizacionais.	Dias (2008)
“O conjunto de relacionamentos formalmente existentes entre as atividades, as comunicações e a autoridade da organização”.	Guerrini et al. (2014, p.61)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Nesse sentido, as relações formais podem ser compreendidas como aquelas que decorrem da estrutura formal da organização, que possui entre suas dimensões distintas a divisão do trabalho, gerando um processo de diferenciação organizacional (BLAU, 1970). Dias (2008, p. 152) define a estrutura formal como “o conjunto de normas, regras, e padrões de funcionamento que guiam o comportamento dos indivíduos em uma organização e que foram estabelecidos de forma intencional pelos seus dirigentes [...]”.

Ambas as estruturas, a formal e a informal convergem no cotidiano organizacional, em que muitos padrões de comportamento podem emergir dentro da mesma estrutura formal (GHOSHAL; NOHRIA, 1993). Na visão de Nadler e Tushman (1997) a organização detém quatro fatores principais, o trabalho, as pessoas, os arranjos formais que fornecem estrutura e direção para o trabalho, e os arranjos informais que refletem valores, crenças, e padrões de comportamento.

Em relação às definições apresentadas, apesar dos pontos comuns evidenciarem os critérios condizentes à divisão do trabalho, autoridade e normatização e regulamentação dos processos organizacionais, percebem-se características que priorizam eficiência e desempenho; caráter funcional; interação social. Nesse sentido, a concepção da estrutura organizacional passa pela articulação entre ação racional e interação social, entre aspectos objetivos e subjetivos que são inerentes à estrutura no contexto organizacional.

A distinção entre estrutura formal e informal leva a perceber que as características de ambas sofrem mútuo impacto. Entretanto, as relacionadas à estrutura formal exercem relação com a definição de Hall (2004), quanto ao atendimento do critério de eficácia, ou seja, devem atingir metas e resultados, segundo minimizar a influência das variações individuais na organização, e por último, devem subsidiar a estrutura onde o poder é exercido e as decisões são tomadas.

Neste contexto, percebe-se que as estruturas formal e informal são complementares entre si, uma vez que as relações humanas dentro da organização refletem a afetividade e laços de amizade entre colaboradores, enquanto a racionalidade presente na estrutura formal, por sua vez, tem como intenção padronizar o trabalho a ser realizado. Assim, admitir a complementaridade entre ambas é assumir o caráter subjetivo no contexto de um processo produtivo.

Dada a complexidade inerente às organizações aos aspectos ambientais os quais elas interagem, Hatch (2002) propõe a redefinição do termo, por meio de metáfora, ao relacionar estrutura organizacional com a performance de jazz improvisacional. Nesse sentido, a autora

sugere que conduzir a estrutura organizacional nos moldes preconizados pelos os *jazzistas* quando na execução do *jazz* pode contribuir para a reformulação da estrutura organizacional compatível com o vocabulário emergente em estudos organizacionais.

2.1.4 Estrutura formal versus estrutura informal

A importância de grupos informais no contexto organizacional foi admitida a partir da abordagem humanista da análise organizacional, que teve seu início na Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo cuja fundamentação ocorreu por meio da experiência de Hawthorne, nesse sentido, a influência da articulação de grupos informais na perspectiva do alcance de metas de produção da organização passou a ser percebida e considerada. Neste contexto, o trabalho de Chester Barnard avança em relação à Mayo reconhecendo a organização como um sistema social, ao considerar o papel do gestor diante de organizações formadas por elementos formais e informais (DIAS, 2008).

A teoria do equilíbrio organizacional prediz que determinada organização poderá funcionar eficazmente apenas quando alcança algum tipo de equilíbrio entre as contribuições e retribuições de todos aqueles agentes envolvidos no funcionamento organizacional. Nessa direção, admite um sistema cooperativo em que os indivíduos atuam racionalmente em favor de um objetivo comum, e um sistema de conflito cujos interesses são divergentes, que somente será superado por meio de negociações com os diversos agentes organizacionais (DIAS, 2008).

Segundo Vasconcellos (1989, p.7), “a estrutura formal é aquela explicitada em manuais de organização que descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e seções”, e sua representação é elaborada por meio do organograma. Cabe neste ponto, diferenciar os conceitos de estrutura e desenho organizacional, para Schultz (2016) a representação das inter-relações vigentes entre os componentes de uma estrutura organizacional remete ao desenho organizacional que é denominado organograma, que por meio de um esquema, ou gráfico visa mostrar a disposição e as relações existentes entre os componentes de uma estrutura organizacional.

Nesse sentido, as relações formais podem ser compreendidas como aquelas que decorrem da estrutura formal da organização, que possui entre suas dimensões distintivas a divisão do trabalho, gerando um processo de diferenciação organizacional (BLAU, 1970). De acordo com Nadler e Tushman (1997) a organização detém quatro fatores principais, o

trabalho, as pessoas, os arranjos formais que fornecem estrutura e direção para o trabalho, e os arranjos informais que refletem valores, crenças, e padrões de comportamento. Na visão de Dias (2008, p. 152) a estrutura formal define como “o conjunto de normas, regras, e padrões de funcionamento que guiam o comportamento dos indivíduos em uma organização e que foram estabelecidos de forma intencional pelos seus dirigentes [...]”.

Por sua vez, a estrutura informal é construída de maneira espontânea e não intencional por meio da interação social entre funcionários de todos os níveis organizacionais. Segundo Oliveira (2002, p.86) “a estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal”. Na visão de Dias (2008) a estrutura informal surge em qualquer grupo social constituído como consequência do comportamento espontâneo de seus integrantes, Herbert Simon citado por Dias (2008, p.155) afirma que “a organização informal refere-se às relações interpessoais que ocorrem dentro da organização e que afetam as decisões da mesma, mas são omitidas do esquema formal ou são incoerentes com esse”.

A distinção entre estrutura formal e informal leva a perceber que as características de ambas sofrem mútuo impacto. Entretanto, as relacionadas à estrutura formal exercem relação com a definição de Hall (2004) quanto ao atendimento do critério de eficácia, ou seja, devem atingir metas e resultados, segundo minimizar a influência das variações individuais na organização, e por último, devem subsidiar a estrutura onde o poder é exercido e as decisões são tomadas.

Neste contexto, percebe-se que as estruturas formal e informal são complementares entre si, uma vez que as relações humanas dentro da organização refletem a afetividade e laços de amizade entre colaboradores, enquanto a racionalidade presente na estrutura formal, por sua vez, tem como intenção padronizar o trabalho a ser realizado. Diante disso, admitir a complementaridade entre ambas é assumir o caráter subjetivo no contexto de um processo produtivo em que é inerente a racionalidade.

2.1.5 Características da estrutura organizacional

De acordo com Schultz (2016) as dimensões estruturais são fortemente influenciadas pela estrutura burocrática presente nas organizações, já que fazem parte das estratégias de gestão com a finalidade de aumentar o controle das atividades externas e internas. As características estruturais estão geralmente relacionadas à divisão de trabalho, referente à

distribuição de tarefas e atividades, e aos mecanismos de coordenação, que incluem padronização e formalização (MEIJAARD, BRAND & MOSSELMAN, 2005).

Vasconcellos e Hemsley (2002) apresentam os componentes da estrutura organizacional, divididos em subsistemas que se complementam entre si: a) subsistema de atividade, resultante da alocação de processos desenvolvidos por cada membro; b) subsistema de autoridade, resultante da distribuição do poder, formado pelas relações hierárquicas; e c) subsistema de comunicações, resultante da interação entre unidades organizacionais, constituído pelos aspectos relacionados à comunicação.

Mintzberg (2001) elenca os componentes organizacionais que constituem a organização: a cúpula estratégica (proprietários, diretores, presidentes, reitores), a linha intermediária (gerentes, pró-reitores), o núcleo operacional (operários, professores), a tecnoestrutura (analistas de planejamento, de controle, de pessoal e de métodos) e a assessoria de apoio (departamento financeiro, logística, editora, serviços em geral). A partir dessas definições, o autor classifica entre sete tipos organizacionais que variam de acordo com a importância do componente organizacional.

Segundo Rodrigues e Radamés de Sá (1984) a maior parte dos estudos de replicação a partir do modelo de Aston (PUGH et al.,1968) relacionam três variáveis da estrutura organizacional: i) centralização que condiz à distribuição de autoridade, estando relacionada aos níveis hierárquicos pelos quais percorrem a tomada de decisão, ii) especialização que viabiliza o desdobramento da atividade principal em partes fragmentadas, e iii) formalização referente às regras impessoais utilizadas para delimitar papéis e funções, que representam a busca pela imparcialidade.

Adicionalmente, Hall, (2004), destaca a complexidade que abarca os tipos de diferenciação, vertical, horizontal e espacial, que muitas vezes está relacionada à complexidade do ambiente, a qual a organização está inserida. A complexidade vertical remete a diferenciação quanto ao número de níveis da hierarquia, enquanto a complexidade horizontal refere-se ao número de departamentos ou cargos existentes (DAFT, 1999).

Schultz (2016) menciona a padronização que se refere à similaridade na execução das atividades, sobre o quanto podem ser replicadas em outros espaços, está associada à formalização, mas poderá existir independentemente de qualquer documentação escrita. Segundo o autor esse caso remete às regras e procedimentos informais utilizados com frequência pelos integrantes da organização. Estudos recentes trazem a planicidade

organizacional como característica estrutural que remete a poucas camadas hierárquicas presentes na organização.

No contexto do presente trabalho, serão utilizadas as características que se referem à centralização, formalização e especialização, tendo em vista o caráter distintivo entre as mesmas. Além disso, representam a estrutura organizacional desde a concepção do modelo burocrático de organização e por isso, torna-se interessante a investigação destas características em contextos organizacionais contemporâneos, conforme proposto pelo presente trabalho ao considerar um campo organizacional formado pela indústria criativa.

2.1.5.1 Centralização

De acordo com Hall (1984, p.38) “as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições tem poder sobre quais outras”, segundo o autor o fluxo informacional que subsidia as decisões é determinado pela estrutura organizacional. Nesse contexto, na medida em que as tarefas são agrupadas, o poder também é distribuído, Dias (2008, p.148) corrobora esta visão ao afirmar que “a estrutura é um instrumento formal de repartição do poder”.

No entanto, a centralização, enquanto característica da estrutura organizacional, remete à autoridade exercida no contexto da organização. Cabe salientar a diferença entre poder e autoridade, segundo Max Weber (1991, p.33), o poder reflete “a probabilidade de impor a sua própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra qualquer forma de resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade” e a autoridade “significa a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido”, dessa forma reflete o poder institucionalizado.

Na vertente tradicional, são os cargos e não as pessoas que recebem a autoridade e a incumbência das atividades, esta visão remete à impessoalidade enquanto característica burocrática da organização (GUERRINI et al., 2014). Em considerável medida, esta perspectiva foi superada com estudos sobre liderança, motivação, afiliação e comprometimento, na abordagem comportamental, a qual inclui o contexto da estrutura informal.

A centralização refere-se ao grau em que se concentra o direito de tomar decisões e avaliar as atividades, em contraponto, a descentralização é uma consequência da repartição da autoridade entre os diferentes componentes estruturais (FREDRICKSON, 1986). Esta característica estrutural está diretamente relacionada à autonomia dada aos membros da

organização. Nesse sentido, a descentralização pressupõe a dissolução da tomada de decisão entre um maior número de camadas hierárquicas, muitas vezes, favorecendo agilidade aos processos internos.

A partir disso, a centralização está diretamente relacionada com o poder de decisão no contexto organizacional, de acordo com Dias (2008), condiz ao grau de concentração das decisões na organização. Segundo Hampton (1992) é mais bem encarado a partir de uma perspectiva de incerteza que estuda as funções específicas e os departamentos, com isso corrobora a perspectiva contingencial, evidenciando a peculiaridade de cada organização em decidir o nível de centralização a ser adotado.

Horngrén, Sundem e Stratton (1999, p. 219) explicam que “descentralização é a delegação da autonomia para tomar decisões. Quanto mais baixo o nível hierárquico da organização em que haja essa autonomia, maior o nível da descentralização”. Para esses autores, a essência da descentralização é delegar aos gestores, das unidades ou áreas, a autoridade para a tomada de decisões. Em síntese, a descentralização está relacionada à delegação de autoridade e autonomia de decisão aos gerentes de níveis mais baixos.

As noções de centralização e descentralização utilizadas na literatura estão frequentemente associadas à estrutura formal da organização, mediante a alocação de autoridade de decisão em determinado cargos e departamentos. Desta forma, a descentralização, a depender do contexto, admite o sistema de comunicação e aprendizagem informal que ocorre na organização, tendo em vista que processos de escalões mais baixos são mais bem entendidos por seus membros do que pela alta administração.

2.1.5.2 Formalização

A formalização é uma característica da organização que corresponde à padronização de atividades centrais e atividades secundárias de determinado negócio, ocorre por meio de políticas pré-estabelecidas, cuja operacionalização é explicitada em manuais, instruções e normativas, que descrevem procedimentos-padrão. Dessa forma, os conceitos de formalização e rotinas se aproximam na medida em que se referem a padrões de comportamento, interação e ação (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Entretanto, enquanto as rotinas viabilizam a criação de conhecimento tácito, quanto ao modo de realizar as tarefas, a formalização o concebe como algo estático a ser explícito e codificado por meio de regras.

Neste contexto, a depender do grau de formalização pela qual as atividades são pautadas, pode ser considerada uma antítese da flexibilidade organizacional, representando limitações aos padrões de ação (PERTUSA-ORTEGA et al., 2010). De certa forma, pode-se relacionar que o grau de formalização representa a necessidade de amenizar as incertezas advindas do ambiente e as variações no modo de realização das operações oriundas das percepções distintas de cada membro do contexto organizacional.

A formalização é elevada quando os funcionários são considerados incapazes de tomar suas próprias decisões, então um grande número de normas é estabelecido para nortear o comportamento (HALL, 2004). As grandes organizações apoiam-se em normas para o controle de seus funcionários, enquanto as pequenas organizações utilizam a observação pessoal dos dirigentes para este objetivo (DAFT, 1999). Nesse sentido, o grau de formalização está diretamente relacionado à necessidade de controle por parte da organização de atuação no cargo ocupado, quanto maior a formalização menor a liberdade e em maior medida serão as regras e procedimentos a serem adotados.

O estudo de Koufteros et al. (2007) propõem o conceito da “formalização natural” em contraponto à definição tradicional da formalização, vista como o grau em que os trabalhadores recebem regras e procedimentos que incentivem a criatividade, autonomia no trabalho e aprendizagem. Na opinião dos autores a formalização pode ser favorável na adaptação aos requisitos do cliente, se considerada uma ferramenta para ajudar os gerentes a lidar com problemas.

2.1.5.3 Especialização

A especialização remete a chamada dimensão horizontal da estrutura, que é oriunda da divisão do trabalho, a qual foi apontada por Adam Smith (1776) como o fator multiplicador da produção, condição essencial para geração de riqueza universal. Entre as vantagens trazidas pela divisão do trabalho estão: o aumento da destreza do trabalhador na execução de tarefa simples e repetitiva, a economia de tempo, e a invenção de máquinas que abreviam o trabalho (GUERRINI et al., 2014). Essas vantagens são consoantes ao modelo de gestão pautado pelas premissas da administração clássica e o modelo burocrático de organização.

Braverman (1887 APUD GUERRINI et al., 2014) baseado em Babbage (1882) menciona a consequência mais relevante derivada da divisão do trabalho que remete a vantagem econômica das atividades de trabalho concebidas como elementos dissociados do

que como capacidade integrada num só trabalhador. Nesse sentido, a especialização atende ainda mais os pressupostos do alcance da eficiência, como instrumento da estrutura organizacional em favor da produtividade. No entanto, a adoção de um alto grau de especialização pode desencadear as denominadas “deseconomias humanas” representadas pelas lesões, o tédio, o absentéismo e a rotatividade.

Segundo Daft (2014), a especialização consiste na intensidade da subdivisão das tarefas e do número de especialistas que atuam em uma variedade restrita de funções ou operações (departamentos) e graus de autonomia das pessoas e equipes. A partir disso, pode-se inferir que a especialização implica no grau de profissionalização que é requisitado para realização das atividades organizacionais e produz reflexos na tipologia de departamentalização adotada, a qual consiste no agrupamento de atividades segundo critério de homogeneidade referente às atividades e respectivos recursos utilizados (OLIVEIRA, 2000).

Desse modo, as características estruturais moldam a identidade organizacional na medida em que se diferenciam em termos de graus em formalização, centralização e especialização que podem apresentar. Nesse sentido, interagem com os diferentes aspectos do ambiente, cujos aspectos relacionados elencam fatores como elaboração e difusão de regras, legitimidade organizacional, suporte contextual e pressões sociais, conforme as contribuições da perspectiva Neoinstitucional para a vertente de estudos dedicados à análise organizacional.

2.2 CULTURA SEGUNDO O MODELO DE HOFSTEDE

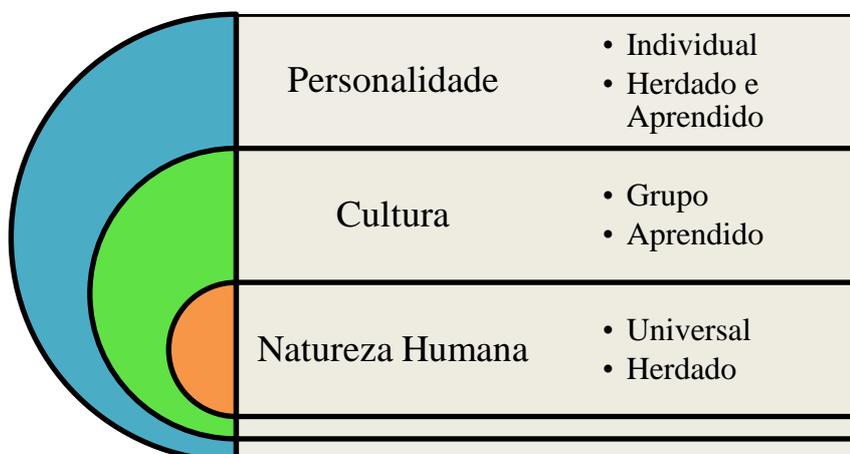
O professor Geert Hofstede, psicólogo holandês, conquistou notoriedade com seus estudos sobre as dimensões culturais, considerado um dos mais amplos no âmbito das diferenças culturais nacionais, e por incluir um elevado número de países. Para o autor a cultura é a programação coletiva da mente capaz de distinguir os membros de um grupo de pessoas de outro (HOFSTEDE, 1991, p. 19).

Embora afirme que existam diferenças culturais que distinguem um grupo de outro, o pensamento de Hofstede alia-se ao relativismo cultural que expressa por meio do estudo da cultura que os grupos humanos sentem, pensam, e agem de forma diferente, mas que não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo intrinsecamente superior a outro (HOFSTEDE, 1991).

A programação coletiva a qual o autor se refere encontra-se entre a natureza humana universal de e a individualidade de cada pessoa. Dessa forma, a programação mental é constituída por três elementos que podem ser verificados na figura 1: a) a natureza humana ou nível objetivo que envolve o aspecto mais básico e único de todos, caracterizado pelo sistema biológico operacional do corpo humano, incluindo um completo espectro de comportamentos de modo de expressão que consiste na herança genética que todos os humanos têm em comum, e as capacidades de sentir medo, raiva, fadiga, fome, entre outros; b) a personalidade ou nível subjetivo, que é individual e não partilhada, o que torna cada indivíduo único, e, por isso, o julgamento sobre comportamentos aceitáveis e os não aceitáveis são individuais, que abarca a ampla faixa de comportamentos alternativos numa mesma cultura; e, por fim, c) a cultura ou nível intersubjetivo, a qual consiste em um fenômeno coletivo, por ser parcialmente partilhada por pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social, onde a mesma é aprendida na convivência do contexto social. As características incluem a linguagem utilizada, os relacionamentos familiares, a distância física admitida daqueles com os quais se relaciona de forma mais superficial e a forma pela qual se conduzem as atividades triviais e críticas.

Neste contexto, a cultura é considerada coletiva e não inclui apenas a educação de cada pessoa, ao seu conhecimento da ciência, das artes ou da literatura, mas também de elementos mais sutis com a demonstração de sentimentos, maneira como se alimenta, a sua higiene pessoal, como cumprimenta os amigos, entre outros (HOFSTEDE, 2003).

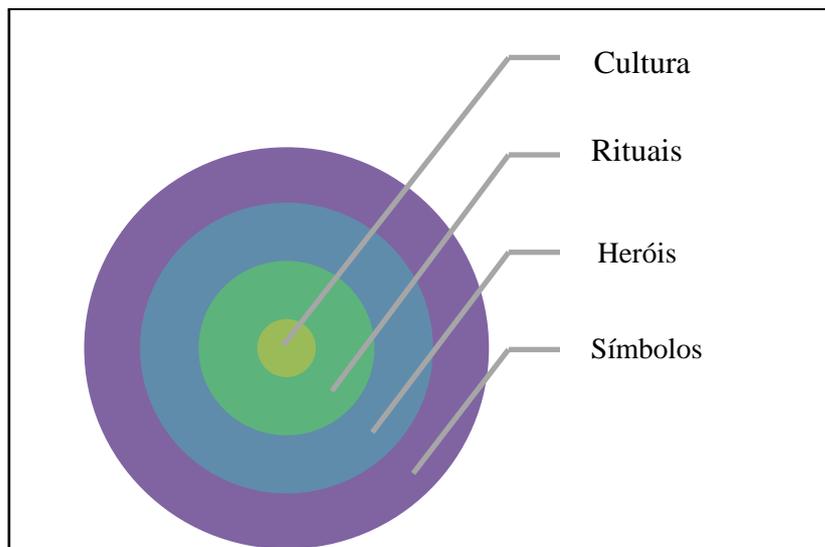
Figura 1 - Os três níveis de programação mental humana



Fonte: Elaborada pela autora com base em Hofstede, 1991.

Hofstede afirma que as diferenças culturais são percebidas por meio de categorias práticas, observáveis, referenciadas pelos símbolos, os heróis, e os rituais, conforme apresenta a figura 2. Primeiramente, destacam-se os símbolos que podem ser percebidos pelas palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um significado particular que é reconhecido somente por aqueles que compartilham a cultura, como por exemplo, a utilização de jargões, formas de se vestir, entre outros, e, ainda podem ser renovados com o tempo.

Figura 2 - Diferentes níveis de manifestação de uma cultura



Fonte: Elaborada pela autora com base em Hofstede, 1991.

Os heróis, os quais podem ser pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características que são muito apreciados por uma cultura e, por isso, servem de modelo para o comportamento. Os rituais que são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, mas que, dentro de uma cultura, são consideradas essenciais, como por exemplo, as cerimônias religiosas.

O núcleo da cultura é formado por valores os quais designam critérios de julgamento sobre condutas, comportamentos e pessoas, por isso podem ser descritos como sentimentos orientados, por isso têm um lado positivo e outro negativo.

Dessa forma, todos os humanos pertencem a grupos distintos simultaneamente e, inevitavelmente, têm várias camadas de programação mental dentro delas, que correspondem a níveis diferentes de cultura. São exemplos: o nível nacional de cultura; o nível regional, étnico, religioso ou linguístico; de gênero; geração a que pertence; classe social; e, para aqueles que estão empregados, a cultura das organizações a que pertencem.

No que condiz às categorias universais da cultura, Hofstede (2011) destaca o artigo publicado em 1952 pela antropóloga norte-americana Clyde Kluckhohn (1962) que expôs a ideia sobre categorias universais de cultura, ao considerar a existência de uma estrutura generalizada subjacente ao que se identifica como superficial. Dessa forma, todas as culturas constituem um tanto de respostas distintas a essencialmente as mesmas questões colocadas pela biologia humana e pelas generalidades da situação humana, nesse contexto, os padrões de vida de cada sociedade fornece maneiras aprovadas e sancionadas de ação.

Nesse contexto, o autor afirma que a cultura nacional impacta as práticas gerenciais por razões políticas, sociológicas e psicológicas. Argumenta que as nações são unidades políticas e apresentam uma maneira própria de governar mediante legislação e sistema educacional específicos, que são oriundos de uma matriz histórica. Na perspectiva sociológica, incluem-se a noção de nacionalidade, as características regionais, que geram valores e símbolos gerados e partilhados por uma sociedade. A dimensão psicológica é concebida a partir das vivências desde a infância, em que as pessoas aprendem e distinguem o que é certo ou errado, bom ou ruim.

Os elementos comuns à cultura na perspectiva nacional foram explorados a partir do trabalho, realizado pelos autores Alex Inkeles, sociólogo americano, em conjunto com Daniel Levinson, psicólogo americano, no qual foram identificados o que chamaram de problemas analíticos padrão. Segundo os autores, esses problemas atendem a esses critérios: a) relação com a autoridade; b) concepção de si mesmo, incluindo os conceitos individuais de masculinidade e feminilidade; c) dilemas ou conflitos primários, e formas de lidar com eles, incluindo o controle de agressão e expressão versus inibição de afeto. A partir disso, tais construtos foram empiricamente apoiados por Geert Hofstede mais de 20 anos depois (HOFSTEDE 2011).

Nesta sequência, foi introduzida a Teoria das Dimensões Culturais por meio de amplo estudo realizado com empregados da multinacional IBM no período entre os anos de 1967 e 1973, os dados abarcaram mais de 70 países, dos quais foram utilizados os 40 países com maiores grupos de inquiridos. O estudo ocorreu mediante a aplicação do questionário denominado *Values Survey Module* (VSM), a partir disso, foi possível identificar dimensões culturais amplamente independentes (HOFSTEDE, 2001).

2.2.1 Values survey module 2013 (VSM 2013)

O histórico da concepção do instrumento inicia com a primeira versão pública, o VSM 82 que abrangeu quatro dimensões, derivado de uma comparação entre subsidiárias da IBM em 40 países, em seguida a versão VSM 94 cobriu cinco dimensões (HOFSTEDE; BOND, 1988), e a sexta foi incorporada a partir da derivação da análise de Minkov, realizada em 81 países (HOFSTEDE; MINKOV, 2013).

A análise dos dados revelou que os empregados da IBM em todas as sociedades tinham que lutar com os mesmos problemas, relacionados a dependência dos superiores; o equilíbrio entre os objetivos individuais e a dependência da companhia; o equilíbrio entre o seu próprio ego (mais escolhido pelos homens) e os valores sociais (mais escolhido pelas mulheres); e a necessidade de previsibilidade que também foi associada ao stress.

Na versão atual (VSM 2013) o instrumento é composto por 24 questões que permitem que os índices sejam calculados em seis dimensões dos sistemas de valores nacionais como componentes das culturas nacionais: distância de poder (grande vs. pequeno), individualismo versus coletivismo, masculinidade vs. feminilidade, aversão à incerteza (forte vs. fraco), orientação longo prazo vs. curto prazo, e indulgência vs. restrição. Todas as perguntas de conteúdo são pontuadas em escalas de cinco pontos (HOFSTEDE; MINKOV, 2013).

No que condiz à utilização do *Values Survey Module 2013*, que está disponível de forma gratuita para fins acadêmicos no site pessoal do autor, o presente estudo será guiado pelas orientações preconizadas pelo manual de utilização do instrumento concebido por Hofstede e Minkov (2013).

Nesse sentido, os autores fazem a ressalva de que o VSM 2013 não serve para comparar organizações e nem mesmo indivíduos, visto que as dimensões que compõem o instrumento variam menos dentro de um contexto particular do que entre países. Adicionalmente, lembram que o estudo das dimensões da cultura nacional pertence à antropologia; o da personalidade individual pertence à psicologia, enquanto a cultura organizacional pertence à sociologia.

Entretanto, o instrumento pode ser utilizado para comparar regiões geográficas dentro de um país ou em vários países, mas neste caso é recomendada a extensão do questionário com itens relevantes localmente (HOFSTEDE et al. 2010). Apesar de não fazer parte do presente estudo a intenção de comparar regiões geográficas distintas em termos dos valores

culturais propostos por Hofstede faz-se pertinente referenciar o estudo executado pelo autor quanto às comparações regionais no Brasil.

Segundo o estudo realizado por Hofstede et al. (2010) a suposição principal parte do pressuposto inerente ao conceito de cultura vista como um fenômeno coletivo, a qual pode ser atribuída a diferentes coletivos, incluindo as regiões dentro de nações. Dessa forma, o Brasil, a China, a Índia, a Indonésia e os Estados Unidos podem ser divididos em regiões que diferem entre linhas geográficas, climáticas, econômicas, linguísticas ou étnicas. Estes representam sociedades regionais que assumem diferir culturalmente (HOFSTEDE, 2001).

Portanto, as dimensões encontradas ao nível das sociedades nacionais também podem ser aplicadas à comparação de culturas regionais dentro das nações. Dessa forma, foram utilizados três estudos independentes, os quais utilizaram as dimensões de Hofstede para comparar as culturas de diferentes estados do Brasil, com vistas a responder as seguintes questões: a) o que os três estudos dizem sobre as culturas regionais dentro do Brasil; b) até que ponto as dimensões da cultura transnacional descreveram significativamente com diferenças regionais? Os resultados apontaram um agrupamento cultural de estados que seguiu próximo à divisão administrativa do país em cinco regiões.

2.2.2 Dimensões culturais segundo a abordagem de Hofstede

A cultura é uma rede complexa de normas, valores, atitudes e crenças características de um grupo específico, o qual pode ser caracterizado a partir de seis dimensões, elencadas por Hofstede que explicam de uma forma geral as diferenças entre culturas.

2.2.2.1 Distância ao poder

Esta dimensão está relacionada à maneira pela qual os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam a distribuição desigual de poder. Este distanciamento reflete o nível de desigualdade aceito por uma sociedade, tanto por parte das chefias como dos subordinados, estando muitas vezes relacionada à hierarquia e a maneira pela qual são vistos e distribuídos os papéis de autoridade. Nesse contexto, sugere que o nível de desigualdade de uma sociedade é tolerado por todos os membros que compõem a sociedade. No quadro 2 podem ser verificadas as características que representam algumas das diferenças.

Nesse sentido, a família, a escola e a comunidade perfazem componentes essenciais de determinada sociedade e, portanto, são considerados como instituições capazes de gerar e perpetuar normas e valores compartilhados.

Quanto à família, Hofstede (1991) destaca que em sociedades onde há grande distância hierárquica os pais ensinam e cobram obediência e respeito de seus filhos, além de ser inculcada a ideia de respeito aos mais velhos pelos mais novos, refletindo assim, em um modelo mental de dependência que permeia as demais relações humanas. Por outro lado, em um contexto de baixa distância hierárquica as famílias têm um ideal de independência pessoal, cuja iniciativa das crianças é encorajada, permitindo-lhes contradizer aos pais.

Quadro 2 – Diferenças entre culturas de pequena e grande distância hierárquica

Pequena Distância ao Poder	Grande Distância ao Poder
O uso do poder deve ser legítimo e está sujeito ao critério do bem e do mal	O poder é um fator base da sociedade e antecede o bem e o mal
Os pais tratam os filhos como iguais	Os pais ensinam obediência aos filhos
As pessoas mais velhas não são respeitadas nem temidas	Os mais velhos são respeitados e temidos
A educação é centrada no estudante	A educação é centrada no professor
Os subordinados esperam ser consultados	Os subordinados esperam que lhes digam o que fazer
Governo pluralista baseado em voto majoritário com mudanças pacíficas	Governos autocráticos com base na cooptação e alterado por revolução
A distribuição de rendimentos na sociedade é relativamente uniforme	A distribuição de riqueza é desigual

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hofstede, et al. (2010)

A escola, por sua vez, reflete a percepção de distância hierárquica encontrada em relação à família, pois a desigualdade pai-filho é reproduzida pela desigualdade professor-aluno. Dessa forma, onde há grande distância hierárquica considera-se que a ideia de dependência está inculcada na mente do aluno, nesse contexto, prevalece o respeito aos professores, os quais são o centro do processo educativo, vistos como detentores absolutos do saber, que traçam o caminho a ser seguido. Por outro lado, em uma sociedade de baixa distância hierárquica, a relação professor-aluno é mais igualitária, em que o aluno é o centro do processo educativo, e sua iniciativa é encorajada na busca por encontrar a maneira pela qual irá percorrer o próprio caminho intelectual.

Adicionalmente, o ambiente de trabalho estende as relações encontradas primeiramente, na família entre pais e filhos, posteriormente na escola entre professor e alunos, e, por fim, no contexto de trabalho por meio das relações entre superiores e subordinados. Nas sociedades com baixo grau de distância ao poder apresentam a relação chefe-subordinado limitada, na qual predomina um estilo consultivo e interdependência, tendo abertura para comunicação e contestações em relação à chefia. Enquanto nas sociedades com grande distância hierárquica, a dependência entre subordinados e chefias é maior, com isso, espera-se que o indivíduo com menos poder dependa daquele que é mais poderoso, onde as organizações atribuem maior importância à centralização do poder, e existem diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.

O índice de distância do poder, determinado por Hofstede, é alto para o Brasil, no valor de 69, o que lhe faz ocupar o décimo quarto lugar, entre os países pesquisados, entre as mais altas posições, bem próximo da França, Bélgica e Índia, contra 40 pontos dos Estados Unidos, o que evidencia ser um país em que a hierarquia é predominante.

De acordo com Motta e Caldas (1997), as organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. Ao resgatar elementos da história do país, visto como economia de extração pelos colonizadores portugueses, ainda perpetua traços da lógica de exploração, quanto aos recursos materiais, ambientais e humanos, incluindo o consumidor, meio ambiente e no desperdício generalizado. Os autores destacam que a base da cultura brasileira é o engenho, o qual pressupõe a dicotomia entre casa grande e senzala, na qual senhor do engenho era um senhor absoluto em seus domínios, tendo papel de administrar suas terras, sua família e seus escravos.

2.2.2.2 Individualismo versus coletivismo

Esta dimensão está associada à inclinação dos indivíduos para integração em grupos. A polaridade estabelecida entre individualismo e coletivismo evidencia as diferenças entre as sociedades nesse quesito. Nas sociedades individualistas, os laços entre os membros são “soltos”, cada um deve saber tomar conta de si e da sua família próxima. Além disso, a maioria das crianças nasce em famílias nucleares, constituídas apenas pelo pai, mãe e filho único, fato cada vez mais frequente em nossa sociedade, ou ainda com a agregação de mais filhos.

Em contrapartida, nas sociedades coletivistas, os indivíduos integram-se desde que nascem, formando grupos coesos e fortes, muitas vezes compostas por famílias numerosas que incluem tios, tias e avós, e que continuam protegendo-os em troca de lealdade inquestionável e se opondo a outros grupos. O quadro 3 apresenta os aspectos distintos entre as sociedades para essa dimensão cultural.

Quadro 3 – Diferenças entre culturas individualistas e coletivistas

Individualismo	Coletivismo
Espera-se que todos, apenas tomem conta de si próprios e da sua família imediata	As pessoas nascem em famílias alargadas ou clãs que as protegem em troca de lealdade
Direito à privacidade	Stresse de pertencer
Os outros são classificados como indivíduos	Os outros são classificados como pertencendo ou não ao grupo
A opinião das pessoas é esperada: a cada pessoa, um voto	As opiniões e votos são predeterminados pelo grupo
Na linguagem, a palavra eu é indispensável	Na linguagem, a palavra eu é dispensável
A finalidade da educação é aprender a aprender	A finalidade da educação é aprender como fazer
As tarefas prevalecem sobre as relações	As relações prevalecem sobre as tarefas

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hofstede, et al. (2010)

Segundo Hofstede (2001) as organizações individualistas refletem relações de trabalho essencialmente pautadas por transações de negócios, onde não existe um vínculo afetivo, tendo em vista que a demissão relacionada ao desempenho inferior ou a demissão voluntária por salários mais altos perfazem atitudes legitimadas e socialmente aceitas. O assalariado nas culturas individualistas é levado a agir em função de seu próprio interesse e o trabalho está organizado de maneira que os interesses do indivíduo e da organização coincidam.

Nas culturas coletivistas a organização procura contratar pessoas que pertençam a um grupo, como membros de uma mesma família, no intuito de diminuir o risco e promover a ajuda mútua e desenvolvimento conjunto. Enquanto em uma sociedade coletivista as relações de trabalho possuem caráter emocional, cujas relações se assemelham às relações familiares com mútuas obrigações de proteção e de troca de lealdade.

Ao considerar este construto, Motta e Caldas (1997) asseveram que no caso das culturas coletivistas, a pressão social externa é a forma principal de controle, o que torna

grande a força da vergonha ou da desonra. Enquanto nas culturas individualistas o controle é exercido principalmente por meio da pressão interna, configurando a culpa papel primordial.

O Brasil é considerado coletivista, com 38 pontos, ocupando o vigésimo sexto lugar entre os países pesquisados, nesse sentido reflete uma cultura que valorizam o relacionamento entre as pessoas. Visto que os Estados Unidos são considerados uma sociedade individualista, da mesma maneira que a Inglaterra e o Canadá.

2.2.2.3 Aversão à Incerteza

Esta dimensão está relacionada à maneira pela qual os membros de uma sociedade toleram a incerteza e ambiguidade, condiz ao modo de resposta ou sentimento perante as situações pouco estruturadas, estando diretamente relacionada à ansiedade e expectativa gerada por essa incerteza. Os aspectos distintos entre as sociedades para essa dimensão podem ser verificados no quadro 4.

Quadro 4 – Diferenças entre culturas de pouca e muita aversão à incerteza

Pouca Aversão à Incerteza	Muita Aversão à Incerteza
A incerteza inerente à vida é aceite	A incerteza inerente à vida é sentida como uma ameaça que deve ser combatida
Tolerância para com ideias e pessoas diferentes: o que é diferente é curioso	Intolerância para com ideias e pessoas diferentes: o que é diferente é perigoso
Confortável com ambiguidade e caos	Necessidade de clareza e estrutura
Os professores podem dizer que não sabem	É suposto que os professores tenham todas as respostas
A mudança de emprego não é um problema	Deve-se manter o emprego mesmo que não se goste dele
Não gostar de regras – escritas e não escritas	Necessidades emocionais de regras – mesmo que estas não sejam cumpridas
Na política, os cidadãos sentem-se e são vistos como competentes perante as autoridades	Na política, os cidadãos sentem-se e são vistos como incompetentes perante as autoridades

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hofstede, et al.. (2010)

Situações não estruturadas são novas, desconhecidas, surpreendentes e diferentes do habitual. As culturas com aversão à incerteza tentam minimizar a possibilidade de tais situações por códigos comportamentais rígidos, leis e regras, desaprovação de opiniões desviantes, enquanto as aquelas que aceitam a incerteza são mais pluralistas, aceitam melhor o inesperado e toleram melhor as diferenças de opinião.

Segundo Hofstede (2001), existem algumas formas utilizadas para amenizar a ansiedade gerada pela aversão à incerteza que pertencem ao domínio da tecnologia, da lei e da religião. Mediante a utilização da tecnologia, a sociedade se protege dos riscos advindos da natureza e da guerra, construindo diques, estações geradoras de eletricidade, foguetes, satélites, entre outros.

Por intermédio das leis, a sociedade se protege da imprevisibilidade do comportamento humano, utilizando-se de regras formais e de instituições. E, ainda a religião pode propiciar uma sensação de segurança em condições que transcendem a realidade humana, por meio de ideologia e movimentos dogmáticos (HOFSTEDE, 2001).

No contexto organizacional a alta aversão à incerteza se reflete em leis e normas formais que regulam os direitos e deveres dos empregados e empregadores, além de controlar os procedimentos internos referentes aos processos de trabalho (HOFSTEDE, 2001).

Adicionalmente, a necessidade emocional de normas, que se relaciona às sociedades de alta aversão à incerteza, pode ser propagada para a precisão e pontualidade, em contrapartida, nos países de baixo índice de controle da incerteza, as normas existem apenas em casos de absoluta necessidade, representando uma aversão emocional diante das regras formais.

O Brasil possui 76 pontos na dimensão cultural relacionada à aversão à incerteza, dessa forma, encontra-se em vigésimo segundo lugar, próximo de países como a Venezuela, Colômbia, Itália e Áustria, visto que o estudo destaca que em países de cultura latina, tanto na Europa como na América, são encontrados altos índices de aversão à incerteza.

2.2.2.4 Masculinidade vs. Feminilidade

A dimensão masculinidade versus feminilidade se refere ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos ditos masculinos ou femininos, correspondentes às divisões de papéis por gênero, tendo em vista que cada sociedade identifica os comportamentos considerados mais adequados a determinado sexo em relação a outro.

Esta característica refere-se à distinção de valores entre os sexos, quanto mais diferirem estes papéis, mais masculina será a sociedade. Neste contexto, a agressividade, ambição, materialismo e poder são atribuídos à masculinidade enquanto a feminilidade inclui valores como atenção ao outro, resolução de conflitos, e qualidade de vida. No quadro 5 podem ser verificadas as características peculiares a esta dimensão cultural.

Quadro 5 – Diferenças entre culturas femininas e masculinas

Feminilidade	Masculinidade
Pequena diferença emocional e social entre os gêneros	Grande diferença emocional e social entre os gêneros
Equilíbrio entre família e trabalho	O trabalho prevalece sobre a família
Compaixão para com os fracos	Admiração pelos fortes
Tanto o pai como a mãe tratam de fatos e sentimentos	Os pais lidam com fatos e as mães com sentimentos
Os rapazes e as raparigas podem chorar, mas nenhum pode lutar	As raparigas choram e não devem lutar, os rapazes não choram e devem lutar
A religião foca-se nos seres humanos	A religião foca-se em Deus ou Deuses
Uma relação factual com o sexo; o sexo como forma de relacionamento	Atitude moralística em relação ao sexo; o sexo como forma de performance

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hofstede, et al. (2010)

Na sociedade masculina a visão da figura do herói é de quem executa, e para quem realizar é mais importante do que estar, o grandioso é bonito e pelo oposto, o pequeno é deplorável, o vencedor é exaltado, a admiração é correspondente as pessoas que são agressivas, enquanto manter e buscar mais qualidade de vida e relacionamento é considerado um aspecto secundário.

De acordo com Hofstede (2001), em sociedades de cultura masculina a família induz as crianças no sentido de perseguir a auto-afirmação, a ambição e a competição, a partir disso, as organizações nessas sociedades valorizam os resultados e trabalham para compensação equivalente aos resultados alcançados.

Por outro lado, em um contexto de cultura dita feminina, a família socializa as suas crianças na direção da modéstia e solidariedade e as organizações executam a recompensa de maneira igualitária. Nesse sentido, nos países femininos, as mulheres têm os mesmos valores modestos e carinhosos que os homens, nos países masculinos, são mais assertivas e competitivas, mas não tanto como os homens (HOFSTEDDE, 2011).

No contexto organizacional em uma sociedade cuja orientação conduz à feminilidade, acaba por afetar o perfil dos gerentes em cada situação, o perfil do chefe deve ser o de conciliador, em que as decisões são tomadas com base nas discussões em grupo, levando em consideração as necessidades dos seus integrantes. Enquanto em uma sociedade de traços fortes de masculinidade, o chefe tende a decidir com base em fator e resultados, em que o perfil do herói é resgatado, com as adaptações para a situação da empresa.

O Brasil ocupa uma posição intermediária, com 49 pontos, ocupando a vigésima sétima posição entre os países pesquisados, o que reflete certo equilíbrio entre esses valores femininos e masculinos.

2.2.2.5 Orientação para Longo Prazo versus Curto Prazo

Esta dimensão foi introduzida por Hofstede posteriormente ao estudo feito na IBM no qual foram elucidadas as dimensões de distância do poder, prevenção da incerteza, masculinidade e individualismo. Consiste em relacionar virtudes pragmáticas em relação ao tempo.

Esta dimensão está relacionada à expectativa de tempo de retorno em termos de recompensa e resultado, nesse sentido, membros de sociedades com orientação para o longo prazo cultivam valores como perseverança rumo a resultados lentos e preocupam-se em fazer o bem, enquanto as que são orientadas por curto prazo voltam-se à expectativa por resultados rápidos e pela preocupação em estar certo e deter a verdade.

Esta dimensão foi incorporada pela primeira vez, a partir de uma pesquisa realizada por Michael Bond, pesquisador canadense que solicitou a especialistas chineses que elaborassem uma lista com 10 valores importantes para sua cultura. A aplicação ocorreu entre estudantes em 23 países em torno do mundo. Como todos os países com história do confucionismo marcaram perto de um pólo que poderia ser associado ao trabalho árduo, o primeiro Michael Bond, o denominou referindo-se ao dinamismo do trabalho confucionista, pois os valores avaliados positivamente refletiam os ensinamentos de Confúcio (HOFSTEDE, 2001). Os aspectos distintos para essa dimensão podem ser verificados no quadro 6.

Na visão de Hofstede (2001), os gestores pertencentes à cultura voltada para “orientação a longo prazo” são mais pacientes, perseverantes, respeitam os mais velhos, possuem senso de obediência e responsabilidade, no contexto organizacional as práticas refletem empregos de longo prazo e solução de problemas com base em planejamento, também de longo prazo. Enquanto o pólo contrário reflete valores culturais como a estabilidade pessoal, dignidade, e o cumprimento das obrigações sociais, normas e regras.

Quadro 6 – Diferenças entre culturas orientadas para curto e longo prazo

Orientação para Curto Prazo	Orientação para Longo Prazo
A maior parte dos eventos importantes na vida teve lugar no passado ou estão a ocorrer agora	Os eventos mais importantes na vida vão ocorrer no futuro
Firmeza e estabilidade pessoal: uma pessoa boa é sempre igual	Uma pessoa boa adapta-se às circunstâncias
Existem orientações universais respeitantes ao bem e ao mal	O que é bom ou mau depende das circunstâncias
É suposto estarmos orgulhosos do nosso país	Tentar aprender com os outros países
O serviço aos outros é um objetivo importante	Parcimônia e perseverança são importantes
Os estudantes atribuem o sucesso e o insucesso à sorte	Os estudantes atribuem o sucesso ao esforço e o insucesso à falta de esforço

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hofstede, et al. (2010)

O Brasil possui pontuação intermediária nessa dimensão cultural, correspondente a 44 pontos, refletindo equilíbrio entre a orientação de curto e longo prazo. Neste contexto, são exemplos de países com orientação para o longo prazo a Alemanha, a Estónia e a Bélgica; e com valores intermédios a Suécia, a Grã-Bretanha e a Espanha; e com orientação para o curto prazo a Irlanda, os Estados Unidos e Portugal.

2.2.2.6 *Indulgência vs. Restrição*

Consiste na mais recente dimensão mensurada por Hofstede em parceria com o Dr Michael Minkoff para cobrir algo que não era mensurado pelas outras dimensões ainda, condizentes aos sentimentos de felicidade e controle da própria vida.

Esta dimensão está relacionada a forma pela qual determinada sociedade permite a gratificação relativamente livre de alguns desejos e sentimentos, especialmente aqueles que têm a ver com lazer, diversão com os amigos, consumo ou sexo.

Dessa forma, culturas indulgentes tendem a permitir a satisfação relativamente livre e imediata dos desejos humanos básicos e naturais, pautados pela ideia de aproveitar a vida e diversão, enquanto nas sociedades restritas espera-se que tais satisfações devam ser controladas e reguladas por normas rígidas. Os aspectos distintos entre as sociedades para essa dimensão podem ser verificados no quadro 7.

Quadro 7 - Diferenças entre culturas indulgentes e restritas

Indulgência	Restrição
Maior percentagem de pessoas a declarar-se feliz	Menor número de pessoas muito felizes
Percepção de controle da vida	Uma percepção de inevitabilidade: o que me acontece não é da minha responsabilidade
A liberdade de falar é importante	Liberdade de expressão não é uma preocupação fundamental
Maior importância do lazer	Menor importância do lazer
É mais provável lembrar-se de emoções positivas	É menos provável lembrar-se de emoções positivas
Mais pessoas a praticar desporto	Menos pessoas a praticar desporto
Em países ricos, regras sexuais mais flexíveis	Em países ricos, regras sexuais rígidas

Fonte: Elaborada pela autora com base em Hofstede, et al. (2010)

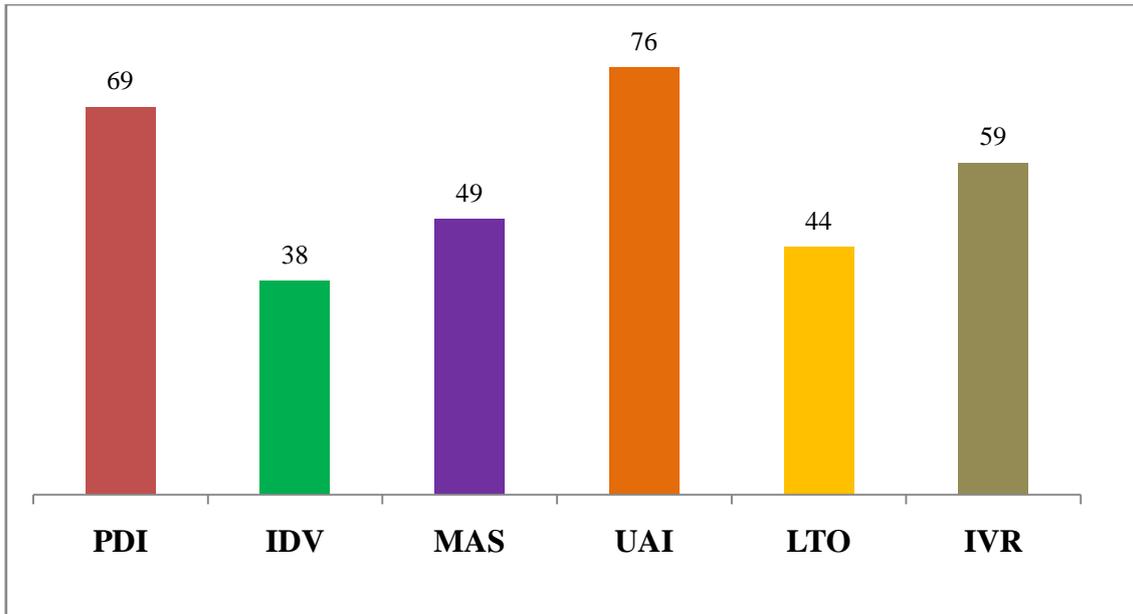
Quanto ao caráter indulgente o Brasil apresenta 59 pontos, condição a qual prediz dar ênfase ao lazer, otimismo, com boa percepção de felicidade. No contexto de trabalho, pode estar associado às regras e normas, e as formas de recompensa e motivação promovidas em relação aos funcionários.

Questões consideradas importantes como a liberdade de expressão nas sociedades indulgentes, refletem o oposto em sociedades restritivas, cuja manutenção da ordem é de extrema importância. A criminalidade tende a ser maior e menor o poder da polícia em sociedades indulgentes, enquanto em sociedades restritivas ocorre o oposto (HOFSTEDE, 2014).

A caracterização do Brasil segundo as dimensões culturais preconizadas por Hofstede está disponível em seu site institucional o qual oferece base de dados para 76 países diferentes, os dados também são encontrados no livro “Culturas e Organizações: Software da Mente”, de 2010, cujas pontuações nas dimensões são parcialmente baseadas em replicações e extensões do estudo da IBM sobre diferentes populações internacionais e por diferentes estudiosos. A figura 3 apresenta a descrição da cultura nacional brasileira segundo Hofstede.

A discussão sobre as dimensões culturais preconizadas por Hofstede só fazem sentido quando comparadas a outra realidade, no caso da figura 3 se comparadas a outro país. Percebe-se que o Brasil, entre todos os valores apresentados teve seu maior score na dimensão referente à aversão à incerteza (76); Portugal apresentou valor 104 para essa dimensão e Espanha 86, que são considerados matrizes culturais do Brasil.

Figura 3 - Brasil em relação às dimensões culturais de Hofstede



Fonte: Elaborado pela autora com base em Hofstede Insights
(<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>)

PDI Power Distance Index;
 IDV Individualism Index;
 MAS Masculinity Index;
 UAI Uncertainty Avoidance Index;
 LTO Long Term Orientation;
 IVR Indulgence

Verifica-se alta distância hierárquica no Brasil (69), visto que se configura em valor superior a Portugal (63) e Espanha (57). Para essa dimensão, a Malásia apresentou maior score (104). O Brasil é culturalmente indulgente (59) em relação à Rússia (20), por exemplo, e coletivista, apresentando valor baixo para o indicador de individualismo (38) em comparação com os EUA (91). Orientado a curto prazo (44) em relação à China (87), com equilíbrio de valores femininos e masculinos (49), em relação ao Japão que apresenta 95 pontos no índice de masculinidade.

2.3 TEORIA NEOINSTITUCIONAL

Os estudos que posicionaram as organizações formais enquanto unidades de análise encontra seu marco inicial em Weber (1946). No contexto de industrialização, esta visão propiciaria, posteriormente, condições para pesquisas de enfoque comparativo, necessário ao

teste empírico da teoria funcionalista, visto que foi impulsionada a partir de Merton (1948) e seus alunos Selznick, (1949), Gouldner, (1950) e Blau (1955) (SCOTT, 2004).

Carvalho e Vieira (2003) elucidam que Philip Selznick é considerado precursor desta abordagem ao introduzir as bases de um modelo institucional e interpretar as organizações como uma “expressão estrutural da ação racional” que, ao longo do tempo, estão sujeitas às pressões do ambiente social se transformando em sistemas orgânicos. Nesse contexto, destacou o paradoxo entre estruturas formais que podem ser moldadas por meios racionais e estruturas sociais que estão inseridas em uma matriz institucional (SCOTT, 2004). Destacam-se os trabalhos de Barnard (1938) e Selznick (1948) que trabalharam com a difícil missão de congregar visões conflitantes das organizações, vistas, ao mesmo tempo, como sistemas de produção e sistemas sociais adaptativos (SCOTT, 2004).

Desde a década de 1950 os estudos sobre a organização, em continuidade até 1980, a atenção esteve voltada a identificação de determinantes da estrutura organizacional, e as características distintivas de uma organização em relação à outra, e, da mesma forma, as consequências e efeitos para o desempenho organizacional (SCOTT, 2004).

A partir do final dos anos 1970 e início dos anos 80 a vertente neoinstitucional teve seu início quando a proliferação de trabalhos inovadores propostos por Meyer e Rowan (1977); Zucker (1977); DiMaggio e Powell (1983) que deram ênfase na legitimidade, campos, modelos e esquemas e, ultimamente, lógicas institucionais, empreendedorismo institucional, e trabalho institucional (GREENWOOD et al., 2008).

O marco teórico reside no estudo de Meyer e Rowan (1977), quando se enfatizou o papel das organizações formais vistas como endêmicas nas sociedades modernas, podendo ser entendidas como sistemas de atividades controladas que surgem quando o trabalho é incorporado em redes de relações técnicas e intercâmbios fronteiriços. Segundo os autores, a adoção de uma estrutura organizacional racional se faz necessária na medida em que ocorre a expansão de mercados econômicos que refletem maior complexidade e diferenciação destas redes relacionais. Adicionalmente, a formação de estados centralizados e a penetração das sociedades nos centros políticos também contribuem para o crescimento e a disseminação da organização formal (MEYER; ROWAN, 1977).

O ambiente na perspectiva neoinstitucional passa a ser visto como aspecto constitutivo da organização, e não apenas como influenciador externo (FONSECA, 2003). Nessa visão, as organizações são concebidas enquanto expressão de valores sociais, evidenciando a relação com ambiente, segundo Ribeiro (2009, p.2), “atuam no tocante às estruturas, de forma

própria, baseando-se tanto na racionalidade econômica, quanto nas dimensões não-rationais do comportamento individual”.

Na visão de Hall e Taylor (2003), a perspectiva neoinstitucional não se configura em uma corrente de pensamento unificada, segundo os autores existem pelo menos três diferentes métodos de análise reivindicando a nomenclatura de “neo-institucionalismo” desde a década de 80: histórico; de escolha racional; e sociológico, com a possibilidade de haver um quarto em economia, incluído no escopo de escolha racional.

Quanto à abordagem sociológica, a definição de instituição inclui não só as regras, procedimentos ou normas formais, mas também os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem “padrões de significação” que orientam a ação humana, essa perspectiva inclui a cultura, aproximando-se de uma concepção que a considera como uma rede de hábitos, de símbolos e de cenários que fornecem modelos de comportamento (HALL; TAYLOR, 2003).

Contudo, Peci (2006, p.9) argumenta que “Na prática, o novo institucionalismo não consegue se distanciar da ortodoxia funcionalista dos estudos organizacionais”. Aponta a legitimidade vista como requisito para a sobrevivência e o sucesso organizacional, sem representar, assim, um verdadeiro distanciamento da concepção tradicional adaptativa e funcionalista das organizações (PECI, 2006).

As lógicas institucionais atuam como fontes de legitimidade, autoridade e identidade para as organizações, e subsidiam as normas, a atenção e a estratégia. Segundo Thornton, Ocasio, e Lounsbury (2012), atuam no papel de princípios organizadores que moldam as preferências e interesses organizacionais e o repertório de comportamentos pelos quais os interesses e as preferências são alcançados.

2.3.1 Lógicas institucionais

As formas de homogeneização entre as organizações decorrem da estruturação de campos organizacionais, os quais são influenciados pelo Estado e pelas categorias profissionais, que se configuram em agentes racionalizadores, sobretudo a partir da segunda metade do século XX (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Nesse sentido, as organizações de uma mesma indústria, estruturadas em um campo, estão expostas às forças poderosas que emergem, levando-as a se tornarem similares. Assim, uma vez que um campo se torna institucionalizado, há um impulso inexorável em direção à homogeneização.

De acordo com Greenwood et al. (2014), os interesses que nortearam as pesquisas em teoria institucional estiveram excessivamente fixados em explicar instituições e processos institucionais, sobretudo quanto ao nível do campo organizacional, em vez de usá-los para explicar e entender as organizações. A superação desta condição pode ser viabilizada ao sugerir que as diferenças entre as organizações poderiam ser teorizadas usando o conceito de lógica institucional, que ressoa com a noção de Weber de "racionalidade de valor".

O conceito de lógicas institucionais proposto pela abordagem institucional pode ser visto como fonte de legitimidade. Referem-se a “padrões históricos e socialmente construídos de práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço e dão sentido à sua realidade social” (THORNTON; OCASIO, 2010 p. 101).

A depender das características que as relações entre atores sociais são desenvolvidas, as instituições socioambientais distinguem-se conforme lógicas institucionais peculiares, que podem estar associadas à economia de mercado, à família, ao sistema legal, à estratificação social e à classe, à religião, à ciência e as profissões e ao governo representativo. No contexto das organizações, as "lógicas" dominantes, ou "regras mestres" destas instituições influenciam o comportamento organizacional (GREENWOOD et al., 2014).

Portanto, as lógicas institucionais do campo organizacional impactam o comportamento das organizações, nessa direção alguns campos são expostos a múltiplas lógicas potencialmente concorrentes (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), impondo exigências competitivas às organizações e aos seus membros. As organizações se deparam com a complexidade institucional na medida em que ficam expostas a prescrições de múltiplas lógicas institucionais, que podem ser mutuamente incompatíveis, gerando tensões entre lógicas institucionais e de interesse particular (GREENWOOD, et al., 2011). No decorrer do tempo, a complexidade institucional se transforma, criando circunstâncias diferentes às quais as organizações devem responder, tendo em vista o caráter de fluxo contínuo, as organizações podem percebê-la de forma diferente e em diferentes graus.

De acordo com Pache e Santos (2013), ao se deparar com a pluralidade de lógicas institucionais concorrentes as organizações por meio do comportamento de seus membros incorporam essas lógicas em maior ou menor grau. Segundo os autores, a literatura sobre lógicas institucionais concorrentes baseia-se predominantemente na suposição de que as atitudes dos membros da organização em relação a uma dada lógica são impulsionadas pelo

grau em que eles foram incorporados nesta lógica por meio da educação ou experiência profissional prévia.

Deste argumento decorre a ideia de que a profissionalização no contexto contemporâneo assume lógicas institucionais, muitas vezes opostas, como exemplo de treinamentos em gestão para dirigentes de organizações sem fins lucrativos ou setor da saúde. Da mesma forma, experiências profissionais díspares com as quais os indivíduos são expostos influenciam na adesão ou a desconsideração de determinadas lógicas institucionais. Neste contexto, Dimaggio e Powell (1983) apontam que a mudança isomórfica pode ser frequentemente mediada pelo desejo dos gestores de aumentar a eficácia de suas organizações. Visto que a abordagem institucional preocupa-se mais com o roteiro de opções do que com os motivos pelos quais os gestores escolhem determinadas alternativas.

Segundo Pache e Santos (2013), dispostos em um continuum de adesão a determinadas lógicas institucionais, os indivíduos podem experimentar três vínculo que ensejam a relação indivíduo - lógica institucional: novato, familiar e identificado.

O primeiro vínculo, o novato, remete a condição a qual o indivíduo possui muito pouco ou nada de conhecimento ou informação disponível sobre a lógica em questão. Esta situação pode ocorrer quando determinado indivíduo não foi exposto à lógica e, nem mesmo às respectivas demandas associadas, e que, também não interagiu com outras pessoas expostas à ela. Pode ocorrer em instâncias onde a adesão à outra lógica é tão forte que pode limitar o indivíduo, impedindo-o de perceber formas alternativas de enxergar o mundo. Na falta de disponibilidade, a ativação não é nem uma opção, um novato não é susceptível de adaptar o seu comportamento às exigências impostas pela lógica (PACHE; SANTOS, 2013).

Por sua vez o segundo vínculo, o familiar, refere-se à familiarização de um indivíduo com uma determinada lógica por meio de conhecimento disponível sobre isso, visto que este conhecimento foi disponibilizado para ela através de interações sociais mediadas. O indivíduo detém este conhecimento enquanto disponível, apenas moderadamente acessível, não necessariamente priorizado, porque ela não construiu fortes laços com essa lógica particular. A ativação da lógica é, portanto, possível, ainda que não automática. Neste contexto, este indivíduo foi familiarizado com a lógica e suas metas associadas, mas não é nem emocional nem ideologicamente comprometida com ela, sendo capaz de cumprir com estas exigências para ganhar legitimidade. Seu grau de aderência à lógica é, portanto, intermediário. A aderência intermediária à lógica permite ao indivíduo algum distanciamento necessário que abre espaço para ação estratégica (PACHE; SANTOS, 2013).

Por fim, o terceiro vínculo, o identificado, condiz a um indivíduo identificado com uma determinada lógica, é aquele para quem a lógica é disponível e altamente acessível e, portanto, é provável que seja ativado. Dessa forma, o indivíduo familiarizado com a lógica e suas premissas, encontra-se emocionalmente e ideologicamente comprometido, nesse contexto a lógica define o fazer e o ser do indivíduo. Este relacionamento com uma dada lógica é susceptível de se desenvolver quando o indivíduo foi socializado para visões de mundo da lógica, e da mesma forma, desenvolveu, por meio de treinamento ou experiência, conexão com a lógica que lhe proporciona um senso positivo sobre a mesma, por exemplo, as profissões atuam como poderosos condutos de identificação lógica (PACHE; SANTOS, 2013).

Quando os indivíduos operam em ambientes dominados por uma única lógica, o laço que eles desenvolveram com essa lógica provavelmente determinará suas atitudes, enquanto os indivíduos iniciantes não cumprirão as prescrições de lógicas, membros que são familiarizados ou identificados provavelmente atenderão às exigências da lógica em uma tentativa de garantir legitimidade. No entanto, tornam-se mais difíceis de prever respostas quando os indivíduos operam em ambientes compostos por múltiplas lógicas concorrentes (PACHE; SANTOS, 2013).

Em aprofundamento teórico, os autores detalham a interseção com o poder de agência, o quanto as lógicas são permissivas ou restritivas. A noção de “intencionalidade limitada” parte da inserção cultural de determinado indivíduo a um grupo social pelo qual obtém identificação, e em decorrência, o remete a um esquema cognitivo que concentra sua atenção em características particulares das organizações e seus ambientes, fornecendo-lhes um repertório distinto de práticas presumidas para alcançar objetivos (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

2.3.2 Campo organizacional

Entre as contribuições trazidas pela abordagem institucional para o estudo das organizações sob um contexto de aspectos racionais e sociais compartilhados encontram-se a concepção de campo organizacional. Nessa perspectiva, emerge a importância da relação entre organização e o ambiente e o caráter limitativo do prisma racional e instrumental. Desde o início da trajetória institucional as definições para designar o ambiente com o qual as organizações se relacionam variaram entre nomenclaturas como: “esfera institucional”; “setor

social”; “campo institucional”, “ambiente institucional” para que, ao longo do tempo a definição de “campo organizacional” fosse consagrada enquanto expressão consensual para designar a unidade central de análise dos institucionalistas (WOOTEN; HOFFMAN, 2008).

O conceito de campo organizacional remete ao domínio onde as ações de uma organização foram estruturadas pela rede de relacionamentos interorganizacionais (WARREN, 1967). A definição inclui “aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 33), esta visão reflete a ideia de que o campo abrange a totalidade de atores relevantes, destacando o papel da conectividade e da equivalência estrutural (MACHADO-DA-SILVA et al., 2006).

Os campos existem na medida em que podem ser definidos institucionalmente, o processo de estruturação institucional consiste em quatro elementos: a) o aumento na amplitude da interação entre as organizações do campo; b) o surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais claramente definidos; c) o aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; d) o desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações de que estão envolvidos em um negócio comum.

Admitir o campo organizacional nestes termos equivale reconhecer a presença das relações complementares entre os atores do campo, que estabelecem fluxos compartilhados de recursos e informações, símbolos e valores. Para Wooten e Hoffman (2008), os campos são espaços ricamente contextualizados, onde organizações díspares envolvem-se em um esforço para desenvolver entendimentos coletivos sobre assuntos que pertencem às atividades organizacionais e de nível de campo. Os autores destacam a necessidade das pesquisas investigarem a dinâmica organizacional que leva a criação de campos organizacionais e os fatores contextuais que levam a uma determinada forma de campo em detrimento de outra.

Neste contexto, os estudos sob o prisma institucionalista, quando tratam do nível organizacional, o fazem apenas para mostrar a adoção de estruturas ou práticas específicas, e não se aprofundam em um esforço para entender como os processos de nível de campo afetam o comportamento real (GREENWOOD, et al., 2011).

De acordo com a definição de Machado-da-Silva et al. (2006, p. 188), os “Campos são fenômenos históricos e sua localização espaciotemporal é relevante para a compreensão longitudinal de processos de institucionalização”. Admite-se o componente relacional entre os

atores sociais como a presença de estruturas institucionais constituídas, mediante um processo de estruturação.

O processo de estruturação institucional, é caracterizado pela inclinação das organizações ao isomorfismo estrutural, a partir do aumento da interação entre as organizações e o volume de informações com as quais compartilham; o reconhecimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais; e a noção mútua entre os membros de que estão envolvidos em um negócio em comum (DIMAGGIO; POWELL, 1983; 2005). Neste contexto, a delimitação de um campo estruturado refere-se a um conjunto de organizações respondendo a um ambiente de respostas organizacionais, em que a representação e ação no campo admitem caráter recursivo (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

Esta dinâmica pode ser retratada pela estruturação de campos organizacionais no setor de organizações sem fins lucrativos, que constitui arena onde não existem barreiras legais para formação de conluíus, dessa forma, produtores executivos ou diretores artísticos de famosos teatros encabeçam comitês de associações profissionais ou de comércio, introduzidos como conselheiros administrativos do governo, reforçando e ampliando as posições de reconhecimento, o que gera recursos do governo para subsidiar as atividades de seus teatros (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Adicionalmente, o conceito de campo organizacional reconhece as relações de interdependência e funcionalidade as quais as organizações exercem umas com as outras. No entanto, em termos operacionais o reconhecimento de fronteiras torna-se desafiante para os pesquisadores da teoria organizacional, uma vez que o campo abrange a totalidade de atores.

Quanto a este problema de limitação, Scott (1991, p. 117) propõe a definição de setor societário que remete a um “conjunto de organizações operando num mesmo domínio, identificadas pela similaridade de seus serviços, produtos ou funções, junto com aquelas organizações que influenciam criticamente o desempenho das organizações focais”.

Assim, para Machado-da-Silva et al. (2006) o conceito de setor societário transcende a delimitação por indústria, uma vez que considera as influências do ambiente técnico e institucional na delimitação do setor, além de serem relevantes os relacionamentos entre as características e as propriedades das organizações, as quais podem ser funcionalmente diferenciadas.

Neste ponto, Scott (2004) contrapõe ao conceito elencado pelos ecologistas organizacionais sobre população, a qual corresponde a todas as organizações que competem

por recursos no mesmo nicho ambiental; Dessa forma, as influências institucionais ocorrem em todos os níveis, sendo o campo da organização definido como “um conjunto de organizações interdependentes semelhantes e diferentes operando em uma arena funcionalmente específica” (SCOTT, 2004, p.9).

O campo organizacional institucionalizado gera e endossa as crenças e práticas socialmente corretas, tornando-se um mito racionalizado, que, por sua vez, constitui-se por uma poderosa regra ou sistema de crenças, que incorpora histórias sobre causa e efeito e soluções bem-sucedidas para os problemas. Dessa maneira, o caráter racional atribui-se ao conjunto de ações organizacionais que remetem à eficiência, embora seja considerado um mito porque sua eficácia está associada ao fato de que é amplamente compartilhado e não propriamente eficiente (SCOTT, 1983).

A essência de um campo consiste no papel de servir como ponto de encontro onde as organizações tem a oportunidade de envolvimento e resolução de conflitos e mudanças, como a expansão de limites de campo ou modificações decorrentes de racionalidades coletivas. Nesta perspectiva, o campo não é um coletivo de atores isomorfos, mas um entrelaçado de atores que possuem lógicas distintas e concorrentes (WOOTEN; HOFFMAN, 2008).

No que condiz as lentes de análise sobre o campo organizacional, Machado-da-Silva et al. (2006) trazem a discussão o conceito visto por seis diferentes enfoques e perspectivas de estruturação. O primeiro remete a ideia de constituição do campo quanto a totalidade de atores relevantes, neste enfoque infere-se o componente relacional entre os atores sociais como a presença de estruturas institucionais comuns, que são construídas segundo um processo de estruturação.

No entanto, as dificuldades em delimitar e definir a participação de atores impõe o desafio em singularizar o campo, diante disso, o segundo enfoque, referenciado pelos autores refere-se ao campo enquanto arena funcionalmente específica, embora não represente a totalidade do campo, essa perspectiva apresenta algumas vantagens para a realização da análise, pois delimita o ambiente de uma organização cuja estrutura ou desempenho está sendo avaliado sob a ótica institucional (MACHADO DA SILVA et al.,2006).

O terceiro enfoque consiste em perceber o campo enquanto centro de diálogo e discussão, cuja sua estruturação ocorre em torno de um tema central com potencial de discussão por agentes díspares, os quais organizados coletivamente sob a forma de coalizões, podendo gerar diálogos que expressam interesses muitas vezes opostos. Os autores destacam que de maneira subliminar esta visão articula-se com as noções de poder e conflito que

assumem a centralidade do poder para a estruturação do campo, visto que a ação pauta-se por pressupostos ideológicos e recursos de poder, capazes de dinamizar os papéis de dominação e dependência.

O quarto enfoque remete a ideia de campo como arena de poder e conflito, a qual considera o poder como elemento causal central na formação de um campo organizacional, e do qual é dele estruturalmente dependente, a crítica desta vertente consiste desconsideração da dinâmica das relações no contexto de campo organizacional. O quinto enfoque condiz à noção de campo como esfera institucional de interesses em disputa, a qual se relaciona com a perspectiva da abordagem da sociologia econômica e a relevância sobre o campo social, concebida por Bourdieu.

Da mesma forma, enfatizam o caráter político da estruturação de campos e processos de institucionalização, destacam os papéis ativos dos atores, enquanto promotores de estratégias e articulação criativa em busca de interesses próprios. Ao citar os trabalhos de Fligstein (1991, 1999, 2001) Machado-da-Silva et al. (2006, p. 166) relacionam a ideia de que a “construção de campos organizacionais é fenômeno cultural que envolve práticas sociais preexistentes, regras imersas nas relações de poder entre grupos e estruturas cognitivas que funcionam como quadros culturais (*habitus*)”.

O sexto enfoque condiz na perspectiva de campo enquanto rede estruturada de relacionamentos, em que o relacionamento entre atores influencia os parâmetros para as decisões subsequentes e para a própria trajetória do campo.

Para Wooten e Hoffman (2008), as pesquisas de campo organizacional devem considerar a racionalidade coletiva dentro dos campos, como é construída, de quais formas é transmitida a seus atores, e quais as mudanças incorridas ao longo do tempo. Ao citar Bordieu, Wooten e Hoffman (2008), lembram que um campo é mais do que o aspecto relacional, condiz mais ao efeito do campo sobre os atores. Assim, Greenwood et al. (2011) afirmam que a posição de uma organização dentro de um campo molda a forma e a intensidade da complexidade que ela irá experimentar, tal que organizações “centrais” altamente integradas podem ser expostas à menos tensão que as múltiplas lógicas geram, em comparação com organizações “periféricas” incorporadas.

Ao prever as tendências de pesquisas futuras relacionadas ao campo organizacional, Wooten e Hoffman (2008) afirmam que a pesquisa de campo servirá como uma ponte entre o nível macro e micro, ao fornecer explicações detalhadas de como as interações em nível de campo influenciam fenômenos organizacionais internos. E da mesma forma, propuseram a

retomar o conceito de agência organizacional, incidindo sobre a possibilidade de engajamento no nível de campo na busca de interesses próprios.

Neste contexto, em estudo recente sobre as estratégias de reparo da confiança em organizações pertencentes ao setor varejista, Bozic et al. (2018) exploram a teoria do campo de ação estratégica, a qual se preocupa com a noção de habilidade social, que permite aos atores desenvolver uma capacidade cognitiva interpretação de pessoas e quadros de ação dentro dos quais devem se posicionar coletivamente. Neste contexto, esta habilidade social requer que os atores tenham a capacidade de renunciar ao interesse próprio e considerar os interesses vários grupos, a fim de obter suporte para um entendimento compartilhado de um choque exógeno. Dessa forma, sob as condições de incerteza ou crise dentro de um campo, emerge um novo senso compartilhado de relações de poder que governam o campo. A definição do campo de ação estratégica pressupõe o fluxo de acontecimentos na dinâmica de conflitos e sinergias entre atores de um campo, baseia-se em critérios subjetivos e não, e, por isso, é construído em uma perspectiva situacional (BOZIC et al. 2018).

No contexto de campo organizacional, o estado de incerteza leva a uma ação estratégica qualificada pelos atores. Esta perspectiva situacionista com enfoque nos processos de ação e institucionalização, refletida nos contextos concretos da ação humana possui caráter recursivo, em que ocorrem rupturas, continuidades e construção da realidade social (GIDDENS, 1984). Desta forma, o ambiente não é um fato da natureza, pelo contrário, é um "campo de ação concreto" construído, mesmo não totalmente intencionalmente, pela ação estratégica de alguns atores, como um espaço de jogos, um lugar de interesses e diferentes estratégias, um lugar de interação, negociação e conflito entre os atores e suas coalizões. Esta perspectiva complementa o interesse em compreender as respostas individuais diante de lógicas concorrentes, que acabam por desencadear respostas a nível organizacional. (PACHE; SANTOS, 2015).

Nesse sentido, o estudo das organizações na vertente Neoinstitucional torna-se profícuo ao considerar as lógicas institucionais, seja em termos de pluralidade ou complexidade institucional, contextualizadas no campo organizacional. Visto que as organizações abarcadas em um mesmo campo exercem papéis distintos, emitem respostas estratégicas distintas e estão sujeitas à compatibilidade de lógicas produzidas e reinterpretadas constantemente. O Porto Digital viabiliza a condição que se pretende investigar na medida em que apresenta diversidade de organizações quanto à natureza, porte, e tempo de existência, além propiciar o estreitamento das relações sob um mesmo contexto econômico de atuação.

3 MÉTODO

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos que nortearam a execução do presente trabalho. Neste capítulo definem-se a classificação e a abordagem de pesquisa; os procedimentos de coleta de dados e a descrição das etapas qualitativa e quantitativa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E ABORDAGEM DE PESQUISA

Quanto ao objetivo, a presente tese classifica-se em pesquisa explicativa a qual busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Dessa forma, a pesquisa explicativa pressupõe que a identificação de fatores que determinam um fenômeno esteja suficientemente descrito e detalhado (GIL, 2007).

Quanto à abordagem corresponde ao multimétodo, que consiste em um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa, sob o pressuposto central de que assim possam ser alcançadas melhores possibilidades analíticas. Dessa forma, as limitações de um método podem ser compensadas com as potencialidades do outro, mediante a possibilidade de compreender e analisar o problema de forma integral, por isso, trata-se em uma tipologia de pesquisa prática, capaz de aliar pensamento dedutivo e indutivo (CRESWELL; CLARK, 2011).

A estratégia de investigação é definida pelo estudo de caso, cujo lócus de investigação refere-se ao ecossistema de inovação Porto Digital e as unidades de análise, consistem nas organizações embarcadas. Nesse sentido, justifica-se a escolha do caso em questão, tendo em vista que o Porto Digital adere ao conceito de campo organizacional.

O conceito de campo organizacional abarca “aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 148). Dessa forma, refletem a ideia de que envolve a totalidade de atores relevantes, destacando o papel da conectividade e da equivalência estrutural (MACHADO-DA-SILVA et al., 2006). Diante disso, o ecossistema de inovação Porto Digital reúne tais características ao congregar em um mesmo ambiente geográfico empresas do setor de TIC, que consistem em empresas tradicionais, *startups*, entidades de classe as quais estabelecem vínculos de relações interorganizacionais.

Para tanto, a abordagem multimétodo pressupõe a definição das etapas do referido trabalho, as quais consistem em quantitativa e qualitativa, assim como as respectivas estratégias e instrumentos para coleta de dados e técnicas de análise.

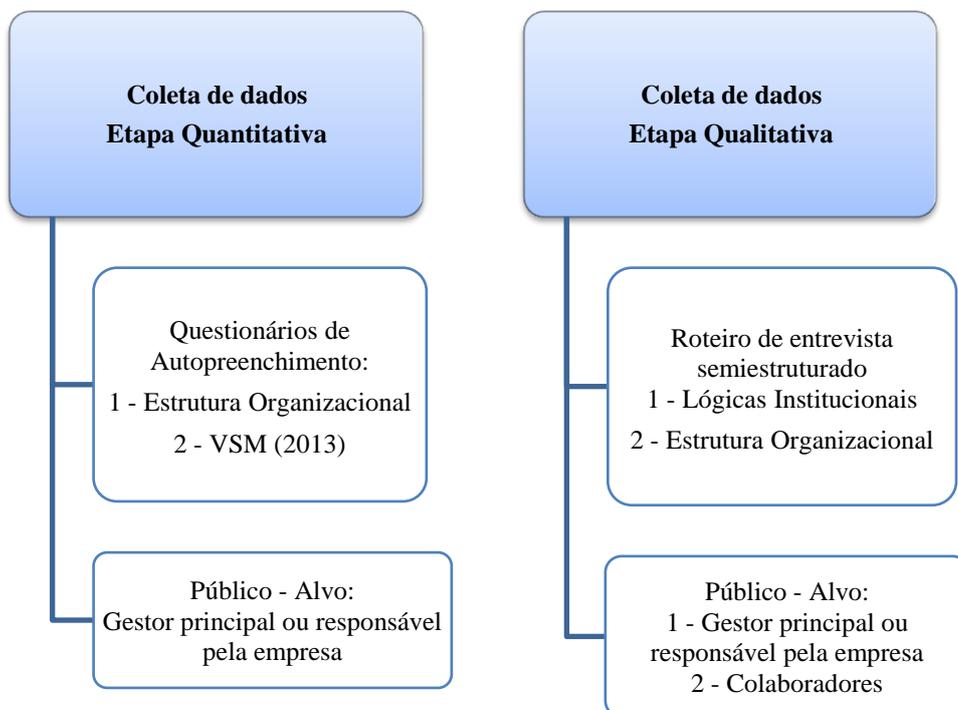
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Esta seção aborda a aplicação da pesquisa em termos práticos, nesse sentido, está em conformidade com o objetivo proposto pelo presente estudo. Diante disso, o presente estudo inclui duas etapas: a quantitativa e a qualitativa, que podem ser verificadas na figura 4.

Etapa Quantitativa: possui o intuito de traduzir em números opiniões e informações para posterior classificação e análise;

Etapa Qualitativa: viabiliza o entendimento de fenômenos complexos por meio da descrição e interpretação dos dados qualitativos. Dessa forma, foram realizadas entrevistas com os gestores componentes do nível institucional das empresas, conforme roteiro que pode ser verificado no apêndice A.

Figura 4 – Descrição da coleta de dados



Fonte: Elaborado pela autora

Ressalta-se que a definição do gestor principal ou responsável pela empresa como público-alvo, em ambas as etapas da pesquisa, refere-se à condição de serem os principais agentes responsáveis por pensar a estrutura organizacional da empresa. Quanto aos procedimentos utilizados, faz-se pertinente detalhar cada uma das etapas, apresentando os instrumentos utilizados e as respectivas técnicas de análise dos dados.

3.3 DESCRIÇÃO DA ETAPA QUALITATIVA

A coleta de dados referente à etapa qualitativa ocorreu por meio da aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturado, elaborado a partir da problemática suscitada pelo objetivo e arcabouço teórico considerado pelo presente trabalho. De acordo com Duarte (2004, p. 212), as entrevistas são pertinentes quando o pesquisador visa: “mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados”. O roteiro de entrevista pode ser verificado por meio do apêndice A.

Quanto às organizações escolhidas, buscou-se abarcar aquelas que representassem períodos de embarque distintos, tendo em vista os 18 anos de existência do Porto Digital. Dessa forma, recorreu-se às informações por meio de contato prévio com o Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD), com isso obteve-se a indicação doze empresas distribuídas em grupos de três com registro de embarque nos respectivos períodos entre: a) 2000 - 2005; b) 2006 - 2011; c) 2012 - 2015; d) 2016 até os dias mais recentes.

Em contato com as empresas, por telefone e via *e-mail*, aceitaram participar da pesquisa sete empresas, as quais foram realizadas as entrevistas *in loco*, no período de 27 a 31 de agosto de 2018. Os relatos foram gravados em áudio com duração média de 40 minutos.

Quanto à análise dos dados, ocorreu em conformidade com os preceitos da análise textual interpretativa a qual indica a leitura das entrevistas em repetidas ocasiões para fins de estruturar uma impressão do conjunto (GIL FLORES, 1994).

A técnica de análise ocorreu por meio da categorização semântica, cujo objetivo é reunir elementos de eixos temáticos correlatos. Adicionalmente, o presente trabalho seguiu os preceitos da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), por meio da elaboração de categorias *a posteriori*, que se configura em resultado da classificação progressiva dos elementos como palavras e frases, cujo título da categoria só é definido no final da operação.

No quadro 8 apresenta-se a descrição das empresas participantes, retirada dos documentos institucionais do NGPD. Ressalta-se que foram retiradas as informações que pudessem identificá-las explicitamente, uma vez que as entrevistas foram concedidas a partir do critério imposto de que não fossem identificadas. Destaca-se o elevado número de funcionários na maioria das empresas, visto que algumas delas possuem outras filiais localizadas em outras regiões do país.

Quadro 8 - Descrição das empresas

Empresa	Embarque	Descrição do Negócio	Tipo	Funcionários
A	2000	A “Alfa” é uma Organização Social Civil de Interesse Público (OSCIP).	Matriz	48
B	2002	Consiste em um centro privado de inovação que utiliza engenharia avançada em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para solucionar problemas complexos para empresas e indústrias de diversos setores.	Matriz	600
C	2006	É uma empresa nacional de tecnologia da informação, especializada em soluções de gestão integradas, abrangendo, implantação, consultoria e treinamento.	Matriz	134
D	2006	Atua em Gestão, Tecnologia e Logística se complementam como ferramenta para resolução eficaz de projetos que influenciam positivamente na qualidade de vida das pessoas.	Matriz	120
E	2015	Consiste em uma rede de anúncios móbil que utiliza sua tecnologia proprietária de localização indoor para entregar os anúncios mais relevantes ao usuário final.	Matriz	174
F	2015	Empresa conhecida na área de computação pessoal passa a atuar fortemente na área de desenvolvimento de tecnologias voltadas para soluções de wi-fi e redes sem fio, de alto desempenho.	Matriz	60
G	2016	Consiste em um conglomerado industrial ítalo-americano que está entre os fundadores da indústria automobilística europeia.	Filial	85

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura.

No quadro 9 apresenta-se informações dos entrevistados, com relação as características sobre cargo ocupado, tempo de empresa e área de formação, visto que buscou-se não associar o entrevistado à identidade da empresa a qual possui vínculo.

Quadro 9- Descrição dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo da empresa	Formação
E1	Diretor		Administração
E2	Gestora de Projetos	3 anos	Administração
E3	Designer Júnior	8 anos	Design
E4	<i>Controller</i>	5 anos	Administração MBA em Finanças
E5	Assistente de Recursos Humanos	2 anos	Administração
E6	Analista de Gestão de Pessoas	6 anos	Administração
E7	Coordenador de TI	12 anos	Sistemas de Informação
E8	Colaborador	9 anos	Sistemas de Informação
E9	Diretor de Operações	9 anos	Ciência da Computação
E10	Analista de Controladoria	8 anos	Pós Graduação Controladoria e Gestão Financeira
E11	Analista Contábil	1 ano e 10 meses	Contabilidade
E12	Coordenador de Engenharia de Software	4 anos	Engenharia Elétrica MBA em Gestão de Negócios

Optou-se por não relacionar expressamente os entrevistados às organizações.

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, as subcategorias *a posteriori* emergiram das entrevistas transcritas nomeadas e agrupadas em categorias pertinentes às lógicas institucionais de Estado, de Mercado e de Comunidade, conforme estudo realizado por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), posteriormente utilizadas no estudo de Costa, Guarido-Filho e Gonçalves (2013).

Na sequência, para viabilizar o objetivo de identificar as compatibilidades identificadas entre as lógicas institucionais em relação às características da estrutura organizacional, foram considerados os relatos pertinentes aos cinco colaboradores que tiveram a oportunidade de conceder a entrevista, além de sete gestores, totalizando 12 entrevistas. Dessa forma, buscou-se identificar as percepções dos mesmos a cerca das características estruturais consideradas.

3.4 DESCRIÇÃO DA ETAPA QUANTITATIVA

A coleta de dados quantitativos foi antecedida pela elaboração do questionário sobre estrutura organizacional, o qual pode ser verificado no apêndice A, composto por questões afirmativas que variam em uma escala de concordância de 5 pontos, as quais remetem às seguintes características: formalização, centralização e especialização. Dessa forma, foi elaborado com base em ampla revisão sistemática sobre o tema. Cabe ressaltar que existem alguns instrumentos que medem características estruturais, como Hage e Aiken (1967), a formalização Hage (1995), e Miller (1987), porém, não existem instrumentos nacionais para este tipo de análise.

Neste contexto, o instrumento elaborado a partir da literatura especializada foi previamente encaminhado aos contatos de e-mail dos principais programas de Pós-Graduação no Brasil para avaliação de especialistas, com isso obteve-se seis respostas as quais concordaram com a maior parte das questões, e ainda algumas tiveram ajustes. Contudo, a validação estatística não foi possível, tendo em vista o tamanho insuficiente da amostra obtida, refletindo em uma limitação do presente estudo.

Adicionalmente, foi utilizado o VSM 2013 que se configura na versão mais recente para mensuração das dimensões culturais. Segundo o modelo de Hofstede, o instrumento é composto por 24 questões que permitem que os índices sejam calculados em seis dimensões como componentes das culturas nacionais: distância de poder (grande vs. pequeno), individualismo versus coletivismo, masculinidade vs. feminilidade, aversão à incerteza (forte vs. fraco), orientação longo prazo vs. curto prazo, e indulgência vs. restrição. Visto que todas as questões variam em uma escala de 5 pontos (HOFSTEDE; MINKOV, 2013).

Desataca-se que o VSM 2013 está disponível gratuitamente para fins acadêmicos no site pessoal do autor, incluindo a versão em português, e com isso, o presente estudo foi guiado pelas orientações preconizadas pelo manual de utilização do instrumento concebido por Hofstede e Minkov (2013), conforme detalhado na seção que destinada aos resultados.

Dessa forma, o questionário elaborado incluiu as questões sobre as características da estrutura organizacional, o VSM 2013, além dos dados gerais sobre os respondentes e suas respectivas empresas. Após o contato com o Núcleo de gestão do Porto Digital (NGPD), obteve-se uma planilha com 73 e-mails de contato das empresas de TIC embarcadas pelo NGPD, às quais foi remetido o questionário por meio da ferramenta *online* disponibilizada

pelo *google drive*. O período disponível para respostas foi de 3 de setembro a 5 de dezembro de 2018, visto que obteve-se o retorno de 42 questionários preenchidos.

Quanto à análise dos resultados da etapa quantitativa ocorreu por meio do suporte dos softwares *statística 9.0* com os quais se procedeu aos cálculos referentes às estatísticas descritivas da amostra, frequências, médias e desvio-padrão das respostas referentes aos instrumentos de cunho quantitativo.

Adicionalmente para viabilizar o objetivo de identificar as compatibilidades entre as características estruturais e as seis dimensões culturais segundo o modelo de Hofstede, procedeu-se ao teste Qui-Quadrado, o qual consiste em um teste não paramétrico, ou seja, não depende de parâmetros populacionais relacionados à média e variância. Em que consiste, em um teste de hipóteses que se destina a verificar a presença associação significativa entre variáveis qualitativas (AGRESTI; FINLAY, 2012). Conforme pode ser verificado no quadro 10.

Quadro 10 – Testes de associação entre as variáveis

Formalização	$H_0 =$ Não há associação significativa $H_1 =$ Há associação significativa	Distância ao Poder
Centralização		Índice de Individualismo
Especialização		Aversão à incerteza
		Orientação a Longo Prazo
		Índice de Masculinidade
		Índice de Indulgência

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, foram realizados testes de qui-quadrado, considerando-se o teste da hipótese H_1 para cada uma das características estruturais em relação a cada uma das seis dimensões culturais, conforme exposto no quadro 10. Na sequência do trabalho, segue a descrição do setor que engloba a indústria criativa e o parque tecnológico Porto Digital.

4 SETOR DA INDÚSTRIA CRIATIVA

O setor criativo abarca diversas terminologias que se referem às atividades que utilizam a criatividade como subsídio principal. De acordo Oliveira, Araujo e Silva (2013), a expressão economia criativa está relacionada à noção de conteúdos correlatos, como criatividade, bens e serviços criativos, indústrias criativas e indústrias culturais. Neste contexto, os estudos decorrentes empregam duas dimensões de mensuração: a setorial, cujo foco está no ramo de atividade das empresas, e a ocupacional ou das classes criativas.

Segundo os autores, a expressão indústria criativa decorre do termo indústria cultural que surgiu no período pós-guerra como uma crítica radical do entretenimento de massa por membros da Escola de Frankfurt liderada por Theodor Adorno e Max Horkheimer. O termo indústria cultural foi usado em polêmica contra as limitações da vida cultural moderna, e continuou a ser usado como uma expressão de desprezo para os jornais populares, filmes, revistas e música que, supostamente, desviavam as massas da cultura de alto nível.

Em decorrência disso, a definição sobre “indústrias criativas” ampliou o âmbito das indústrias culturais para além das artes e agregou a perspectiva de potencial comercial e econômico (IPEA, 2013).

A delimitação conceitual sobre indústria criativa iniciou na Austrália em 1994 por meio da divulgação do relatório *Creative nation: commonwealth cultural policy*, na sequência obteve maior exposição quando o Departamento do Reino Unido da Cultura, Mídia e Desporto criaram a Força Tarefa Indústrias Criativas (DCMS, 2001), definiu como "aquelas que requerem habilidade, criatividade e talento, com potencial de riqueza e a criação de emprego por meio da exploração de sua propriedade intelectual" (DCMS, 2001).

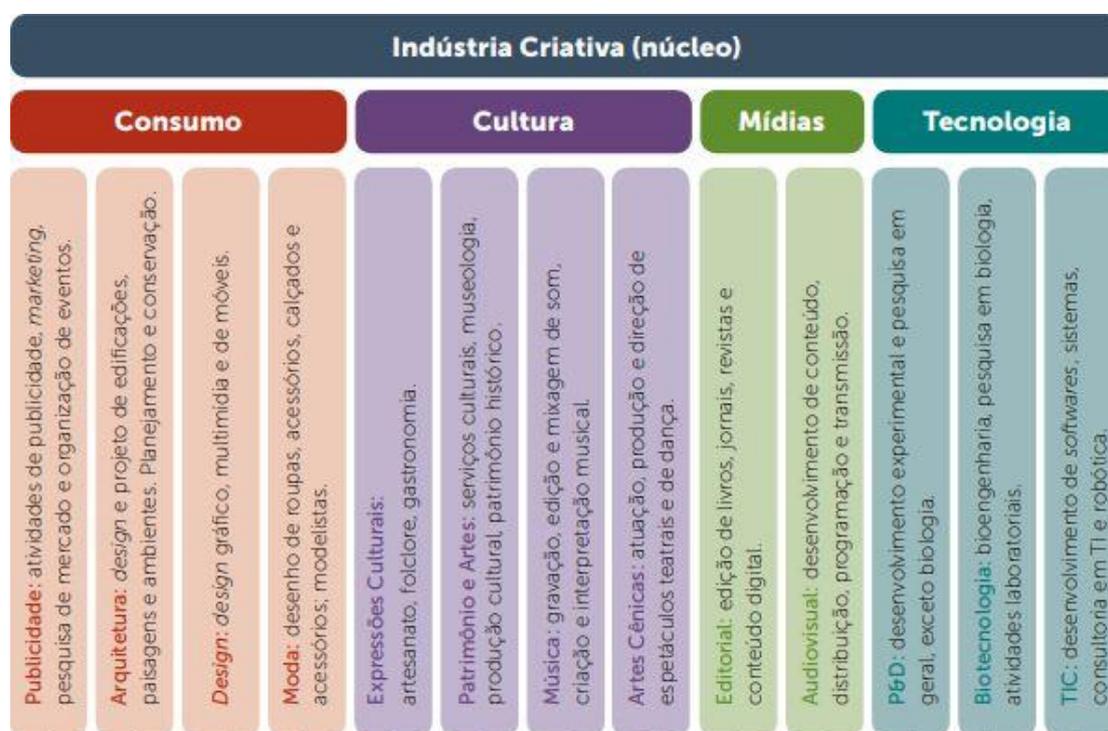
Neste contexto, o Reino Unido foi precursor deste movimento ao explorar e associar de forma prática a potencialidade das atividades culturais com relação ao seu espectro mercantil, destacando seu papel na economia. No ano de 1998, o governo Tony Blair organizou uma força-tarefa, responsável pela elaboração do primeiro mapeamento oficial das indústrias criativas britânicas. Desde então, a expressão ganhou protagonismo, tanto nos mercados como no meio artístico (MIRANDA, 2016).

No Brasil, a Federação das Indústrias do estado do Rio de Janeiro desde o ano 2008 trata sobre o setor criativo, desde o lançamento do primeiro *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*, ferramenta que permite a consulta tanto aos dados referentes à quantidade

de postos de trabalho, como às informações relativas ao grau de escolaridade média das profissões criativas brasileiras e à remuneração desses profissionais (GOLDENSTEIN, 2016).

De acordo com o mapeamento realizado pôde-se apresentar os treze segmentos criativos subdivididos em quatro categorias, as quais reúnem atividades similares, entre as quais constam: Consumo (*Design*, Arquitetura, Moda e Publicidade), Mídias (Editorial e Audiovisual), Cultura (Patrimônio e Artes, Música, Artes Cênicas e Expressões Culturais) e Tecnologia (P&D, Biotecnologia e TIC). Conforme podem ser verificados na figura 5, na qual constam as subdivisões.

Figura 5 – Núcleo da indústria criativa



Fonte: Adaptado de Firjan (2016)

O mais recente mapeamento realizado pela FIRJAN (2016) traz números referentes a ao ano de 2015, e destaca que no Brasil, apesar da difícil conjuntura política e econômica propagada desde 2014 com a desaceleração dos setores produtivos, a área criativa foi responsável por gerar uma riqueza de R\$ 155,6 bilhões para a economia brasileira.

Em relação as subdivisões do setor criativo, os estudos de âmbito internacional e nacional estão associados as políticas de fomento do setor e portanto, condizem ao

mapeamento de contingentes profissionais que se acumulam a cerca de determinadas áreas, conforme pode se verificar no quadro 11.

Quadro 11 – Segmentos da indústria criativa

Classificação / Descrição	Fonte (ano)
<p>Consumo: Publicidade, Arquitetura, Design e Moda;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura: Expressões Culturais, Patrimônio e Artes, Música e Artes Cênicas; - Mídias: Editorial e Audiovisual; - Tecnologia: P&D, Biotecnologia e TIC. 	FIRJAN, 2016.
<p>Publicidade e Marketing: Diretores de marketing e vendas, Diretores de publicidade e relações públicas, Profissionais de relações públicas, Gerentes de contas de publicidade e diretores de criação e Profissionais associados de marketing;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arquitetura: Arquitetos, Oficiais de urbanismo, Tecnólogos arquitetônicos licenciados e Técnicos de arquitetura e urbanismo; - Trabalhos Manuais: Ferreiros e trabalhadores de forja, Tecelões e Tricoteiros, Fabricantes de vidro e cerâmica, decoradores e finalizadores, Fabricantes de móveis e outros marceneiros artesanais e Outras profissões especializadas não classificadas; - Design - produto, design gráfico e de moda: Designers gráficos e Produtos, roupas e designers relacionados; - Cinema, TV, vídeo, rádio e fotografia: Oficiais, produtores e diretores de artes, Fotógrafos, audiovisuais e radiodifusão e Operadores de equipamentos; - TI, software e serviços de informática: Diretores de tecnologia da informação e telecomunicações, Analistas de negócios, arquitetos e projetistas de sistemas de TI, Programadores e profissionais de desenvolvimento de software e Profissionais de web design e desenvolvimento; - Publicação: Jornalistas, jornais e editores de periódicos e Autores, escritores e tradutores; - Museus, galerias e bibliotecas: Bibliotecários e Arquivistas e curadores; - Música, performance e artes visuais: Artistas, Atores, artistas e apresentadores, Bailarinos e coreógrafos e Músicos. 	DCMS, 2016.
<ul style="list-style-type: none"> - Herança: Expressões culturais tradicionais e Locais culturais; - Artes: Artes visuais e Artes performáticas; - Mídia: Publicações e mídias impressas e Audiovisuais; - Criações funcionais: Design, Novas mídias e Serviços criativos. 	UNCTAD, 2010.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura referenciada.

Neste contexto, percebe-se que o setor pertinente à tecnologia da informação e comunicação (TIC), foco de investigação do presente estudo, está abarcado pelo que reconhece por indústria criativa. De acordo com o estudo elaborado pela Firjan (2016), em relação a 2013 verificou-se um aumento de 4.626 postos de gerentes, 2.057 de programadores e 976 de engenheiros, o que reforça o importante papel da TIC na geração de novos produtos. Conforme tabela 1.

Tabela 1 – Principais profissões na área de tecnologia - 2015

	Profissões mais numerosas	Segmentos	(milhares)
1º	Engenheiros	P&D	121,1
2º	Programadores	TIC	69,9
3º	Gerentes de TI	TIC	38,9
4º	Pesquisadores em geral	Biotecnologia/P&D	23,1
5º	Gerentes de P&D e afins	P&D	16,9
6º	Biólogo	Biotecnologia	13,7
7º	Engenheiros	TIC	11,8
8º	Biomédicos	Biotecnologia	8,7
9º	Geólogo e Geofísicos	P&D	5,8
10º	Bioteecnologista	Biotecnologia	2,2

Fonte: Elaborada pela autora com base em Firjan (2016).

As ocupações criativas têm sido associadas em relação a aspectos econômicos e sociais, no que condiz ao mercado de trabalho, por apresentarem melhores salários ao mesmo tempo em que têm sido associadas a empregos com níveis de satisfação acima das ocupações de rotina, por conta do compromisso e senso de envolvimento cultural e criativo.

Neste contexto, cabe salientar a classificação proposta por Florida (2012) a qual prevê a existência de quatro situações: i) Criativos especializados, os quais remetem à situação em que trabalhadores em ocupações criativas trabalham em empresas cuja atividade-fim pertence à definição de economia criativa; ii) Criativos embutidos, os quais remetem à situação em que os trabalhadores criativos não estão trabalhando em empresas cuja atividade-fim seja eminentemente criativa, como por exemplo são os *designers* que trabalham em montadoras de automóveis; iii) terceiro caso é aquele em que nem a ocupação nem a empresa estão no campo

da economia criativa; iv) Ocupações de apoio, as quais remetem aqueles trabalhadores em ocupações não criativas em empresas criativas (OLIVEIRA; ARAUJO; SILVA, 2013).

Ao considerar a importância do papel da indústria criativa para a economia e a representatividade que a mesma adquire no contexto contemporâneo, no qual há o uso massivo da tecnologia e da criatividade para produção da inovação, busca-se contribuir para a temática que se dedica à compreensão da estrutura organizacional aplicada neste setor econômico contemporâneo.

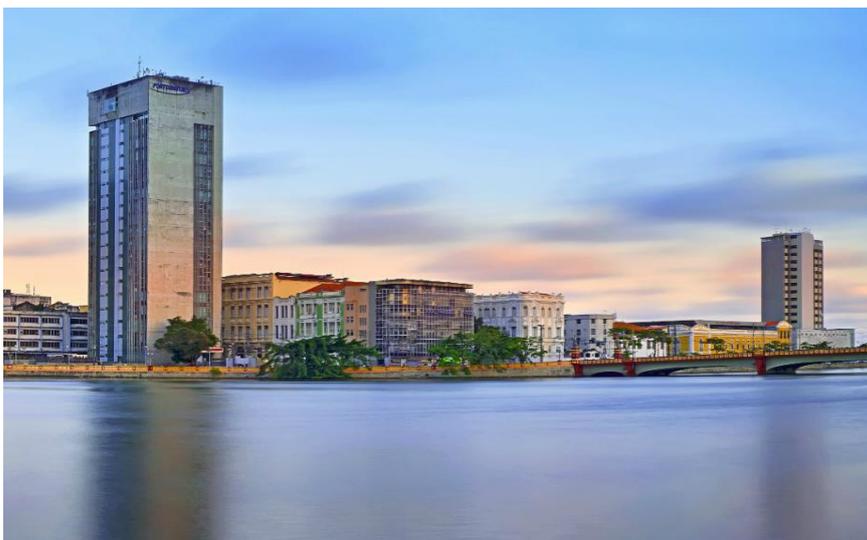
Embora a estrutura organizacional tenha sido amplamente estudada desde a teoria da burocracia, contingencial e mais recentemente neoinstitucional, acredita-se que ao considerar as características tradicionais de formalização, centralização e especialização sob a lente de análise voltada às lógicas institucionais, e adicionalmente, as contrastar diante de um setor econômico contemporâneo condizente à indústria criativa, resgata-se, pelo menos em parte, a discussão da lacuna sobre o papel dos fatores socioculturais na modelagem da estrutura organizacional.

4.1 O PORTO DIGITAL

O Porto Digital consiste em um parque tecnológico que teve o início de sua história no ano de 2000, criado pela iniciativa de um movimento coordenado entre Mercado, Governo e Academia, que resultou em um dos principais ambientes de inovação do Brasil. Localizado na cidade de Recife, capital do Estado de Pernambuco e um dos principais núcleos econômicos, políticos e acadêmicos da Região Nordeste do Brasil.

No final de 2009 foi introduzida nova área de atuação condizente à Economia Criativa, em que foram definidos cinco segmentos, os quais foram integrados a partir de 2010, os jogos digitais, cine-vídeo-animação, música, design e fotografia. Atualmente, o Porto Digital possui aproximadamente 315 empresas que empregam mais de 8.000 mil pessoas e fatura, no conjunto de seus empreendimentos, valor próximo a R\$ 2 bilhões, em estimativa para 2018. (CATIS, 2018). A área territorial abrange aproximadamente 1.710.000m², que é continuamente redimensionada a partir da instalação e consolidação de novos empreendimentos. Cerca de 80.539,10m² de edificações, na área histórica, já foram restaurados e hoje servem ao desenvolvimento de atividades produtivas, conforme pode ser verificada por meio da figura 6.

Figura 6 – Porto Digital



Fonte: Prospecto Porto Digital (2017)

Quanto às áreas de atuação, relaciona-se:

- Acessibilidade, inclusão e sustentabilidade;
- Aplicativos para dispositivos móveis;
- Computação em nuvem, armazenamento e hospedagem;
- *Big Data & Analytics*;
- Educação;
- Energia;
- Engenharia e robótica;
- Inteligência artificial, redes neurais e reconhecimento de padrões;
- Mobilidade urbana;
- Segurança da informação;
- Serviços de ti, fábrica de *software* e *outsourcing*;
- Sistemas de gestão;
- Sistemas de rastreamento;
- Sistemas hospitalares e de saúde;
- Cine-video-animação;
- Design e moda;
- Som e música;
- Games e multimídia.

O Porto Digital é um parque urbano, instalado no bairro histórico do Recife e nos bairros de Santo Amaro, Santo Antônio e São José, conforme se ilustra a figura 7. Também está presente na cidade de Caruaru, o segmento da economia criativa, em uma das principais cidades do interior de Pernambuco, por meio de um processo de interiorização. Sua área é de aproximadamente 1.710.000m², que vem sendo requalificada a partir da instalação e consolidação de novos empreendimentos. Cerca de 80.539,10m² de edificações na área histórica já foram restaurados e hoje servem ao desenvolvimento de atividades produtivas.

O parque obteve investimento de R\$ 33 milhões em recursos do Governo do Estado para implementação de infraestrutura e condições necessárias para a sua operação. Quanto ao modelo de governança e os projetos estruturadores, foi criado o Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD), qualificado pelo Governo do Estado de Pernambuco e pela Prefeitura da Cidade do Recife como Organização Social (O.S.), com isso, torna-se viável a firmação Contratos de Gestão com o Estado, possibilitando que o NGPD além de ser responsável pela governança do Parque Tecnológico.

Figura 7 – Localização do Porto Digital



Fonte: Prospecto Porto Digital (2017)

O quadro 12 apresenta os principais prêmios, méritos e reconhecimentos recebidos pelo Porto Digital ao longo de sua trajetória. Entre as empresas e instituições embarcadas em seu território, grande parte atua na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC): C.E.S.A.R, Neurotech, Serttel, Accenture, Contax, Stefanini, Procenge, Provider, Microsoft, Oi, Samsung, Alcatel-Lucent, entre outras.

Quanto ao porte das empresas, segundo dados de amostra de pesquisa realizada no ano de 2012 pelo NGPD, as empresas estão distribuídas nos seguintes percentuais: 43,8% são classificadas como microempresa (receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14); 33,5% consideradas empresas de pequeno porte (receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00) e 22,7% consideradas empresas de médio ou grande porte (receita bruta anual superior a R\$ 2.133.222,00).

A estrutura do NGPD é composta por um Conselho de Administração, composto por 19 membros representantes do setor produtivo (32%), da academia e pesquisa (16%), do poder público (36%) e outras representações da sociedade (16%). O Conselho estabelece as políticas e estratégias centrais para o desenvolvimento do Porto Digital e tem autonomia para nomear a diretoria do NGPD, a qual é constituída pelo diretor-presidente, pelo diretor de inovação e competitividade e pelo diretor executivo.

Quadro 12 - Principais prêmios e reconhecimentos recebidos pelo Porto Digital

Ano	Instituição	Reconhecimento
2017	FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos	O Porto Digital foi uma das 12 instituições homenageadas pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) por ter marcado a sua história ao longo de seus 50 anos.
2017	IPHAN - Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional	Vencedor da 30ª Edição do Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade na categoria "Excelência em Gestão Compartilhada do Patrimônio Cultural" por valorizar e promover iniciativas que demonstrem o compromisso e a responsabilidade compartilhada para com a preservação e/ou salvaguarda do Patrimônio Cultural brasileiro.
2015	ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores	A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) reconheceu e premiou o Porto Digital como "melhor parque tecnológico / habitat de inovação do Brasil" pela terceira vez.
2015	SMART – O que você não sabe sobre internet, Frédéric Martel	O Porto Digital foi reconhecido como modelo de referência de política pública e mais importante smart city do Brasil na publicação Smart: o que você não sabe sobre a internet, de Frédéric Martel.
2014	Global Clusters of Innovation – Entrepreneurial engines of economic growth around the World. Jerome S. Engel	O pesquisador da Universidade de Berkeley, na Califórnia, Jerome S. Engel, reconheceu o Porto Digital como um dos sete principais clusters globais de inovação (Global Clusters of Innovation, 2014).
2013	Recife's tech hub takes on Brazil ealthy South, BBC	A BBC destacou o Porto Digital e o apresentou como um hub de tecnologia de sucesso do país.
2013	Brazil Innovation, Research & Development, Financial Times	O Financial Times, no caderno intitulado "Brazil Innovation, Research & Development" (Brasil de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento), destacou a história e as atividades do Porto Digital como um grande exemplo de habitat de inovação, pesquisa e desenvolvimento para ilustrar o especial.
2011	McKinsey	A McKinsey apontou o Porto Digital e a Região de Campinas, no Estado de São Paulo, como os dois ambientes de inovação com maior potencial de geração de negócios de base tecnológica do País.

Fonte: Adaptado do documento de Prospecto Porto Digital (2017)

O NGPD possui cerca de 70 colaboradores, predominantemente pós-graduados (MBA, especialização, mestrado e doutorado) em áreas estruturais para a gestão de *habitats* de

inovação, como gerenciamento de projetos, economia, administração de empresas, engenharia de produção, comunicação estratégica e urbanismo.

A qualidade na gestão dos serviços é assegurada pela NBR ISO 9001:2008, tendo em vista a certificação no ano de 2013, visto que o escopo da certificação foi “Gestão de Projetos para criação, atração e fortalecimento de empreendimentos inovadores de Tecnologia da Informação e Economia Criativa no Porto Digital”.

Atualmente, o NGPD está operando 41 projetos, que são executados com o orçamento de aproximadamente R\$ 162 milhões obtidos por meio de 19 convênios e contratos, firmados com instituições que promovem e fomentam o desenvolvimento econômico e social como o SEBRAE/PE, a Prefeitura da Cidade do Recife, o Governo do Estado de Pernambuco, a FINEP, o CNPQ, o BNDES, o Ministério da Cultura, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e a União Europeia.

O Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD) possui 11 imóveis e 1 escritório avançado (Cin/UFPE) que têm o objetivo de disponibilizar infraestrutura e serviços qualificados para as empresas e organizações instaladas no parque tecnológico. Destes imóveis, 08 estão em operação e 04 estão em processo de reforma e requalificação. O quadro abaixo detalha os imóveis do NGPD.

Considerado referência nacional de uma ação coordenada entre governo, academia e empresas, conhecido como modelo "Triple Helix". Foi reconhecido pela Associação Nacional de Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), em 2007, 2011 e 2015, o melhor parque tecnológico do Brasil.

Verifica-se a política indutora praticada pelo NGPD que propicia uma série de atrativos e benefícios às empresas embarcadas. Podem-se relacionar desde os custos de instalação e operação, ao apoio às empresas e seus colaboradores, ao suporte na interação com o poder público, academia e o sistema produtivo local, à infraestrutura de suporte à P&D de soluções inovadoras, dentre outros benefícios oferecidos.

A relação apresentada no quadro 13 evidencia os principais benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos. A estratégia do Porto Digital alcança um horizonte de 20 anos, a sua visão é tornar-se o melhor ambiente de inovação e empreendedorismo nas áreas de TIC e de Economia Criativa do país. Como missão e propósito, o Porto Digital pretende afirmar-se como um dos principais pilares da economia do futuro de Pernambuco e ser uma das âncoras do desenvolvimento sustentável do Estado.

Quadro 13 – Relação de benefícios tangíveis e intangíveis do Porto Digital

Benefícios intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Direito de uso da marca de “Empresa Embarcada no Porto Digital” na realização de ações promocionais e comunicação da empresa; • Suporte na promoção de ações estratégicas da empresa a partir dos canais de comunicação do Porto Digital (site, facebook, twitter, newsletter, etc); • Atividades e eventos de integração e aproximação com clientes, fornecedores e parceiros; • Atividades e eventos de fomento a realização de negócios e conexão com mercados estratégicos; • Proximidade com outras empresas e instituições de base tecnológica.
Benefícios tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura de salas para reuniões e treinamentos, auditórios e galerias; • Laboratórios e estúdios de alta tecnologia para economia criativa; • Redução do ISS: as empresas instaladas no Porto Digital e que atendam os requisitos previstos na lei de incentivo e redução de ISS, usufruem o benefício concedido pela Prefeitura do Recife, que consiste na redução de 60% do tributo. Com esse desconto, o ISS passa de 5% para 2%; • Lei de Incentivo à Ocupação do Solo: consiste em condições especiais de uso e ocupação de solo, que, de acordo com a Lei Municipal Nº 16.290/97, concede isenção no IPTU de acordo com o tipo de reforma realizada no imóvel ocupado; • Redução do Imposto de Renda: O decreto nº 4.213 definiu os empreendimentos prioritários para o desenvolvimento regional, nas áreas de atuação da extinta Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE, para fins dos benefícios de redução do imposto de renda, inclusive de reinvestimento, em diversos setores, incluindo as áreas de eletroeletrônica, mecatrônica, informática, biotecnologia, veículos, componentes e autopeças da indústria de componentes (microeletrônica); • Infra-estrutura de apoio empresarial, facilitando o acesso à capacitação e treinamento de capital humano; • Projetos de consultoria e apoio à captação de recursos; • Programa de internacionalização de negócios; • Incubadoras de empresas; • Programa de apoio na obtenção de certificação de qualidade no desenvolvimento de software; • Programa de Responsabilidade Social; • Aceleradora de empresas; • Programa de relacionamento para funcionários.

Fonte: Adaptado de Prospecto Porto Digital (2017)

O modelo de inovação denominado *triple helix* mobiliza a universidade, a indústria e o governo, como esferas institucionais primárias que interagem para promover o desenvolvimento social e econômico por meio da inovação e do empreendedorismo. O Porto

Digital estabelece a adoção do modelo de organização compartilhada e essa condição tem sido um dos seus fatores de êxito. A localização dos atores estratégicos do campo pode ser verificada na figura 8 e na respectiva legenda:

Figura 8 – Instituições estratégicas do Porto Digital



Fonte: Pesquisa Porto Digital (2012)

1. Prefeitura = Prédio da Prefeitura Municipal do Recife;
2. Edifício Vasco Rodrigues = Prédio que abriga empresas como Microsoft, Accenture e IBM
3. NGPD E C.A.I.S. = Núcleo de Gestão do Porto Digital, entidade responsável pela governança corporativa do polo; no imóvel anexo fica a incubadora C.A.I.S.
4. C.E.S.A.R = Sede do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, principal núcleo de pesquisa e inovação do parque tecnológico;
5. ITBC = O Information Technology Business Center foi o primeiro prédio doado pelo poder público ao Porto Digital;
6. SECTEC = Sede da Secretaria de Ciência e Tecnologia, principal canal de articulação do NGPD com o poder público;
7. Rua do Bom Jesus = Endereço tradicional do Recife antigo e ponto de encontro para a comunidade de negócios local.

Dessa forma, o Porto Digital configura-se em pertinente *lócus* de investigação para trabalhos voltados à perspectiva Neoinstitucional, uma vez que organizações voltadas a um mesmo setor interagem com as lógicas institucionais em nível de campo organizacional.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo aborda os resultados encontrados a partir das análises quantitativas e qualitativas dos dados levantados no ecossistema de inovação Porto Digital, os quais foram organizados em duas seções.

A primeira seção trata sobre o perfil sociodemográfico da amostra investigada, os resultados derivados da aplicação de cunho quantitativo do VSM 2013, e as discussões a cerca das compatibilidades entre características estruturais e dimensões culturais de Hofstede.

A segunda seção trata sobre as lógicas institucionais de nível de campo identificadas por meio das entrevistas de cunho qualitativo realizadas *in loco*, e as discussões a cerca das compatibilidades entre características estruturais e lógicas institucionais.

5.1 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

De acordo com os resultados pôde-se observar a caracterização da amostra investigada, considerando o perfil dos respondentes, conforme ilustra a tabela 2.

Tabela 2. Descrição dos gestores respondentes

Característica	Critérios	Frequência Absoluta
Sexo	Masculino	63% (26)
	Feminino	37% (16)
Faixa Etária	De 25 até 30 anos	26% (11)
	De 31 até 35 anos	21% (8)
	De 36 a 40 anos	21% (8)
	Acima de 41 anos	32% (15)
Grau de Escolaridade	Ensino Superior	32% (14)
	Pós-Graduação	68% (28)
Área de Formação	Administração e afins	32% (14)
	Computação/ TI	26% (11)
	Engenharias	16% (6)
	Design/Cinema	11% (5)
	Outros	16% (6)

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados coletados

A maior parte dos respondentes são homens (63%), e, possuem mais de 41 anos (32%), seguido de 26% que condiz a primeira faixa de idade, de 25 a 30 anos. Neste contexto, atuam colaboradores de empresas tradicionais, as quais existiam antes mesmo da criação do Porto Digital, juntamente com colaboradores das *startups* que, geralmente, são formadas por jovens recém formados.

Quanto à escolaridade, a maior parte possui pós-graduação (68%) e os demais respondentes indicaram possuir nível superior de ensino (32%), destacando-se que não houve respostas para níveis de escolaridade mais baixos. A área de formação para a maioria dos respondentes condiz à Administração e afins (32%), seguidos de 26% relacionados à área de Computação e TI. Em muitos casos as empresas optam por uma gestão profissionalizada e isto requer a formação na área, porém, também, é o próprio desenvolvedor de software é quem assume a função de gerir o negócio.

A tabela 3 evidencia-se as características das empresas participantes, na qual se observa que, a maioria possui mais de 10 anos (72%) de existência.

Tabela 3 – Descrição das características das empresas

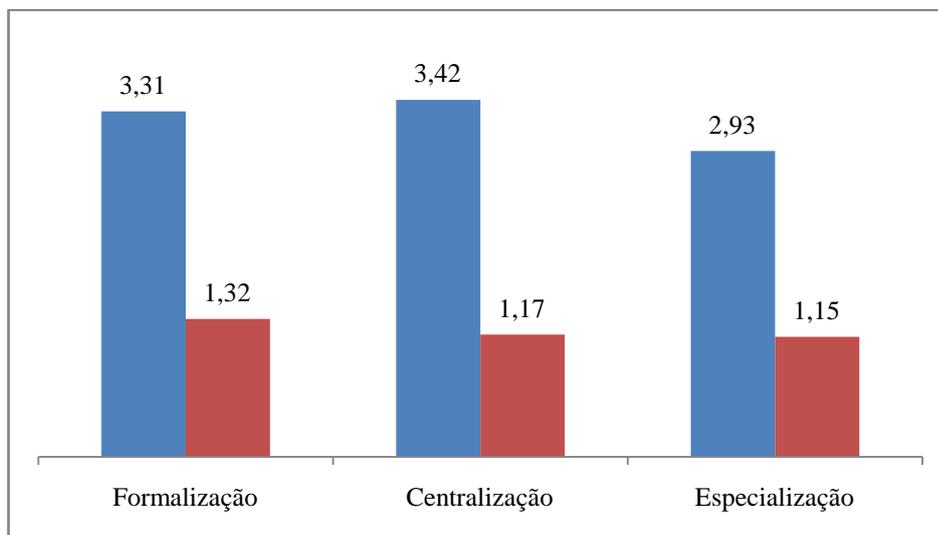
Característica	Critério	Frequência relativa (n)
Tempo de existência da empresa	Até 5 anos	6% (3)
	De 5 a 10 anos	22% (9)
	Superior a 10 anos	72% (30)
Ano de embarque no Porto Digital	De 2000 a 2005	58% (26)
	De 2006 a 2010	10% (4)
	De 2011 a 2015	10% (4)
	A partir de 2016	21% (8)
Porte da Empresa (Faturamento Anual)	Microempresa (até R\$ 360.000,00)	16% (7)
	Pequeno porte (entre R\$360.000,01 e R\$3.600.000,00)	47% (21)
	Médio porte (entre R\$3.600.000,01 e 12.000.000,00)	5% (2)
	Grande (superior a R\$12.000.000,01)	10% (4)
	Não sei responder	21% (8)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados

No que se refere ao ano de embarque no ecossistema de inovação, a maior parte das empresas participantes ingressou nos primeiros anos, referente ao período de 2000 a 2005 (58%); e, ainda, quanto ao porte da empresa, segundo a faixa de faturamento anual, a maioria corresponde a pequeno porte (47%).

Quanto às características da estrutura organizacional, na figura 9 ilustra-se as médias das respostas para cada uma das características de formalização, centralização e especialização. Na sequência, são discutidos os resultados pertinentes a cada uma delas.

Figura 9 – Médias das características da estrutura organizacional



As colunas em azul referem-se às médias, e as em vermelho referem-se aos desvios-padrão
 Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A) Formalização: condiz à padronização de atividades centrais e atividades secundárias de determinado negócio, por meio de políticas previamente definidas, cuja operacionalização é explicitada em manuais, instruções e normativas que descrevem procedimentos-padrão.

Neste contexto, a formalização pode ser considerada uma antítese da flexibilidade organizacional, representando limitações aos padrões de ação (PERTUSA-ORTEGA, et. al. 2010). Além disso, representa a necessidade de amenizar as incertezas advindas do ambiente e as variações no modo de realização das operações.

A tecnologia e a inovação enquanto características que compõe o ambiente relacionado ao Porto Digital assumem, portanto, um ambiente dinâmico que requer maior flexibilidade nos processos e decisões, maior interatividade grupal, autonomia e conhecimento compartilhado por parte das empresas. Nesse sentido, a condução da

organização pela alta formalização inibe o processo criativo de geração de ideias e não estimula o comportamento espontâneo necessário às inovações (MASSARO et al. 2016).

No contexto do Porto Digital, a formalização reflete valor de médio de 3,31, com isso, pode-se considerar que as empresas atuam em condições de formalização intermediária dado ao ambiente que pertencem e à própria natureza de trabalho pelo qual se dedicam. Dessa forma, refletem a adoção de uma estrutura mais orgânica do que mecânica. Tendo em vista que a distinção entre ambas decorre a partir dos padrões de administração adotados frente aos fatores ambientais externos (BURNS; STALKER, 1961). Destaca-se que o conceito de estrutura orgânica pressupõe um ambiente dinâmico e de constantes transformações, caracterizada por uma hierarquia flexível, autonomia aos colaboradores, comunicação interna fluente e informal. Na tabela 4 ilustra-se as médias das questões que formaram o construto relacionado à formalização.

Tabela 4 – Descrição das questões referentes à formalização

Questão	Média
Há preocupação com a padronização nas formas de realizar o trabalho;	4,36
Há regras e procedimentos escritos para as atividades e processos desenvolvidos na empresa?	3,92
Há preocupação com a utilização de uma linguagem/comportamento padrão por parte da equipe de trabalho, seja diante de clientes e/ou fornecedores;	3,58
A comunicação ocorre, na maioria das vezes, por via escrita (material impresso, e-mail/intranet ou outro);	3,68
Existe pouco ou nenhum espaço para sugestões sobre mudanças nos processos de trabalho;	1,92
Os colaboradores são monitorados nas suas atividades de trabalho;	3,31
A palavra controle definiria melhor a empresa do que a palavra cooperação;	1,97
Existe um organograma formal da empresa com a distribuição de departamentos e funções;	3,68

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Nessa direção, estudos subsequentes chegaram ao modelo da abordagem ambidestra a qual preconiza a utilização simultânea entre as formas orgânica e mecânica, de forma a colaborar com as demandas organizacionais (DAFT, 1999).

Na perspectiva de análise da tarefa, Azevedo e Caldas (2005) verificam a viabilidade da premissa que concebe o avanço da tecnologia no contexto organizacional enquanto facilitadora de um processo permite a passagem de uma estrutura mecânica à orgânica. A investigação aplicada ao contexto de *call centers* aponta para o papel determinante da gerência na introdução da tecnologia com vistas ao favorecimento de uma estrutura orgânica

já que, em alguns casos, a almejada flexibilidade orgânica pode ser suplantada pela tecnologia que intensifica a formalidade, padronização de tarefas repetitivas e aumento da supervisão.

Quanto às questões levantadas pelo instrumento de investigação, conforme tabela 4, destaca-se a maior média corresponde a 4,36 a qual menciona que há preocupação com a padronização nas formas de realizar o trabalho. Dessa forma, apesar da necessidade de adequação às premissas da tecnologia e inovação, as empresas se preocupam em organizar suas atividades de maneira formal.

B) Centralização, na visão de Dias (2008), condiz ao grau de concentração das decisões na organização, dessa forma, “as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições tem poder sobre quais outras” (HALL, 1984, p.38), segundo o autor o fluxo informacional que subsidia as decisões é determinado pela estrutura organizacional.

Neste contexto, a centralização está relacionada à concentração do poder decisório aos altos níveis hierárquicos (GONZALEZ; MARTINS; TOLEDO, 2014). Na vertente tradicional, são os cargos e não as pessoas, que recebem a autoridade e a incumbência das atividades, esta visão remete à impessoalidade enquanto característica burocrática da organização (GUERRINI et al 2014). Por isso, relaciona-se à ideia de diferenciação vertical, em que os papéis são distinguidos em termos de autoridade.

A organização pode posicionar-se em um contínuo entre os níveis de centralização e descentralização. Horngren, Sundem e Stratton (1999, p. 219) explicam que a “descentralização é a delegação da autonomia para tomar decisões, quanto mais baixo o nível hierárquico da organização em que haja essa autonomia, maior o nível da descentralização”. Para esses autores, a essência da descentralização é delegar, favorecendo a agilidade dos processos internos.

As noções de centralização e descentralização utilizadas na literatura são frequentemente associadas à estrutura formal da organização, mediante a alocação de autoridade de decisão em determinados cargos e departamentos. Desta forma, a descentralização, a depender do contexto, admite o sistema de comunicação e aprendizagem informal que ocorre na organização, tendo em vista que processos de escalões mais baixos são mais bem entendidos por seus membros do que pela alta administração.

Na figura 8 referenciada evidencia-se que esta característica apresentou maior valor de média (3,42) em relação às demais características estruturais. Diante disso, pode-se considerar que este valor reflete uma percepção acima do valor intermediário em relação ao nível de centralização, ainda que os questionários tenham sido preenchidos pelos gestores principais

das empresas. As principais questões que compuseram o construto relacionado à centralização estão dispostas na tabela 5, na qual se verifica a questão com maior valor de média (3,90) que apresenta afirmativa em que as decisões sobre planejamento estratégico da empresa são tomadas por chefias do topo da hierarquia organizacional.

Tabela 5 – Descrição das questões referentes à centralização

Questão	Média
As decisões sobre o trabalho são determinadas pela chefia imediata ou superior;	3,35
Para a maior parte do trabalho realizado depende de decisões de superiores;	2,97
Geralmente, as atividades que saem da rotina demandam avaliação de chefias;	3,55
Diante de um problema, os funcionários recorrem às chefes superiores;	3,85
As decisões sobre planejamento estratégico da empresa são tomadas por chefias do topo da hierarquia organizacional;	3,90
As estatísticas geradas sobre o volume de trabalho são mais importantes do que as opiniões ou sugestões dos colaboradores;	2,65
As linhas de autoridade estão bem definidas no contexto da empresa;	3,65

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

C) Especialização consiste no grau de subdivisão do trabalho em tarefas menores, decorre, portanto, da divisão do trabalho, a qual foi apontada por Adam Smith (1776) como o fator multiplicador da produção, condição essencial para geração de riqueza universal. Entre as vantagens trazidas pela divisão do trabalho estão: o aumento da destreza do trabalhador na execução de tarefa simples e repetitiva, a economia de tempo, e a invenção de máquinas que abreviam o trabalho (GUERRINI et al., 2014).

Dessa forma, está incutida a ideia de diferenciação horizontal da estrutura em subunidades especializadas, funções ou divisões, a qual remete ao pressuposto burocrático da profissionalização, em que cada funcionário é um profissional determinado à respectiva função. Segundo Daft (2014) a especialização consiste na intensidade da subdivisão das tarefas e do número de especialistas que atuam em uma variedade restrita de funções ou operações (departamentos) e graus de autonomia das pessoas e equipes.

A partir disso, pode-se inferir que a especialização enquanto característica da estrutura organizacional implica no grau de profissionalização que é requisitado para realização das atividades organizacionais e produz reflexos na tipologia de departamentalização adotada que consiste no agrupamento de atividades segundo critério de homogeneidade referente às atividades e respectivos recursos utilizados (OLIVEIRA, 2000). No entanto, as formas e critérios de departamentalização não fazem parte do escopo do presente trabalho.

Por meio da figura 8 referenciada verifica-se o valor de 2,93 de média para a característica relacionada à especialização, o que reflete percepção de baixa especialização para a amostra investigada. Nesse sentido, o nível de especialização requerido pode estar relacionado ao tipo de estrutura adotada e natureza do negócio o qual as empresas se dedicam.

Na tabela 6, apresenta-se as questões pertinentes à especialização e as médias das afirmativas as quais compõem o construto. A afirmativa com menor valor da média, ou seja, aquela que refletiu menor nível de especialização prediz que “os funcionários se dedicam às funções pelas quais foram contratados” com menor escore de concordância, dessa forma, incute-se a ideia de trânsito de funções e participações por parte do colaborador entre um projeto e outro.

Tabela 6 – Descrição das questões referentes à especialização

Questão	Média
As funções são distintas e bem distribuídas entre departamentos e pessoas;	3,35
Os colaboradores geralmente dominam apenas a função a qual foi contratado;	2,97
A troca de funções entre colaboradores é inviável para a maioria dos casos;	3,55
Os treinamentos oferecidos ocorrem por funções;	3,85
Existem poucas funções que podem ser realizadas por todos os funcionários;	3,90
Os funcionários se dedicam às funções pelas quais foram contratados;	2,65
A especialização do colaborador é mais incentivada/valorizada do que a multifuncionalidade;	3,65

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Na visão de Schultz (2016) as dimensões estruturais são fortemente influenciadas pela estrutura burocrática presente nas organizações, fazendo parte das estratégias de gestão com a finalidade de aumentar o controle das atividades externas e internas. No entanto, os resultados evidenciaram níveis que vão de intermediários a abaixo da média na percepção sobre as características estruturais pertinentes à formalização, centralização e especialização.

Nesse sentido, além de poder caracterizar as estruturas organizacionais das empresas as quais os respectivos gestores participaram do presente trabalho, pode-se evidenciar a presença amena do modelo burocrático de organização, disto decorrem possíveis hipóteses explicativas associadas ao setor de investigação, pertencente à indústria criativa.

5.1.1 Análise do VSM 2013

Para elaborar os cálculos das dimensões culturais se fez necessária a determinação dos valores das constantes pertinentes às fórmulas de cada índice de acordo com o modelo de Hofstede et al. (2010). Na tabela 7 apresenta-se as fórmulas para o cálculo de cada índice.

Tabela 7 – Fórmulas para cômputo dos índices do VSM 2013

Valores Culturais	Fórmulas
Power Distance Index (PDI)	$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$
Individualism Index (IDV)	$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$
Uncertainty Avoidance Index (UAI)	$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$
Masculinity Index (MAS)	$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$
Long Term Orientation Index (LTO)	$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C(ls)$

Fonte: Elaborado pela autora com base em (Hofstede; Minkov, 2013).

Neste contexto, as fórmulas incluem as médias das respostas para cada uma das questões, respectivamente incluídas nas fórmulas correspondentes a cada dimensão cultural a ser avaliada. Adicionalmente, a determinação prévia das constantes fez-se necessária para padronização dos resultados encontrados em escores correspondentes ao intervalo de 0 a 100 pontos. Os valores calculados das constantes (C) podem ser verificados na tabela 8.

Tabela 8 – Cálculo das Constantes dos índices

Dimensões Culturais		
Distância ao poder	$C (pd) = 35 (1-5) + 25 (1-5) = - 240$	$240*2 = 480$ $480/100 = 4,8$
Individualismo vs Coletivismo	$C (ic) = 35 (1-5) + 35 (1-5) = -280$	$280*2 = 560$ $560/100 = 5,6$
Aversão à incerteza	$C (ua) = 40 (1-5) + 25 (1-5) = -260$	$260*2 = 520$ $520/100 = 5,2$
Masculinidade vs feminilidade	$C (mf) = 35 (1-5) + 35 (1-5) = - 280$	$280*2 = 560$ $560/100 = 5,6$
Orientação a longo prazo vs Curto prazo	$C (ls) = 40 (1-5) + 25 (1-5) = -260$	$260*2 = 520$ $520/100 = 5,2$
Indulgência vs Restrição Imediata	$C (ir) = 35 (1-5) + 40 (1-5) = -300$	$300*2 = 600$ $600/100 = 6$

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hofstede et al. (2010)

Na sequência são apresentados os cálculos e as discussões sobre os escores obtidos em comparação com os dados do contexto nacional por meio da apresentação dos seis índices

correspondentes: a) Resultados VSM 2013 - distância ao poder; b) Resultados VSM 2013 - aversão à incerteza; c) Resultados VSM 2013 - índice de individualismo; d) Resultados VSM 2013 - índice de masculinidade; e) Resultados VSM 2013 - índice de orientação a longo prazo; f) Resultados VSM 2013 - índice de indulgência.

Ressalta-se que não é intuito do presente trabalho aprofundar aos resultados relacionados às dimensões culturais de forma isolada. Dessa forma, busca-se cumprir o objetivo do presente trabalho que envolve a discussão proposta entre as características estruturais e dimensões culturais de Hofstede et al. (2010).

A) Resultados VSM 2013 - distância ao poder

A percepção sobre o índice de distância ao poder alcançou valor intermediário (50), visto que os valores da escala podem variar entre 0 a 100 pontos. Essa característica refere-se em que medida as sociedades aceitam a desigualdade, isto é, em que medida é que os membros de uma sociedade aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual, e aqueles que ocupam as posições mais poderosas tenham privilégios relacionados ao cargo (HOFSTEDÉ et al., 2010). O cálculo para o escore pode ser verificado no quadro 14.

Quadro 14 – Cálculo para o índice de distância ao poder

$$\begin{aligned} \text{PDI} &= 35(2,7 - 2) + 25(2,54 - 2,95) + C(\text{pd}) \\ \text{PDI} &= -0,68 + |-240| = \\ \text{PDI} &= 239,31 / 4,8 = 50 \end{aligned}$$

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Ao comparar este resultado com o escore nacional de 69 pontos, reflete a percepção dos brasileiros para um viés hierarquizante na sociedade brasileira, ou seja, os brasileiros aceitam a distribuição desigual de poder. Esta condição, provavelmente está associada a fatores históricos e políticos da herança colonial do país na qual a segmentação social entre colonizadores e colonizados se fez presente por muito tempo na história (SOARES, 2005).

Embora a amostra investigada tenha apresentado escore intermediário (50), verifica-se que possui menor tolerância para aceitar a desigualdade de poder em relação ao contexto nacional. Por isso, pressupõe-se que os gestores respondentes possuem a tendência em aceitar

pressupostos hierárquicos horizontalizados. Segundo Hofstede et al. (2010) nas sociedades com baixo PDI, espera-se haver certa interdependência entre quem tem mais poder e quem tem menos poder, onde se busca a amenização das desigualdades.

B) Resultados VSM 2013 - aversão à incerteza

A percepção sobre o índice de aversão à incerteza apresentou escore baixo (37), o menor valor entre todos demais valores que refletiram as dimensões culturais avaliadas. Essa característica refere-se ao modo pelo qual as sociedades lidam com a necessidade em controlar o futuro (HOFSTEDÉ et al., 2010).

Nesse sentido, a dualidade intrínseca à este índice reflete as percepções sobre o futuro, que pode ser percebido como imprevisível e desconhecido nas sociedades com elevada aversão à incerteza e nas sociedades que apresentam baixa aversão à incerteza é percebido com tranquilidade, na postura de deixar as coisas acontecerem mediante a abertura às mudanças (HOFSTEDÉ et al., 2010). O cálculo para esta dimensão avaliada pode ser visto no quadro 15.

Quadro 15 – Cálculo para o índice de aversão à incerteza

$$\begin{aligned} \text{UAI} &= 40 (2,09 - 2,77) + 25 (1,64 - 3,32) + C (ua) \\ \text{UAI} &= -69,31 + |- 260| = 190,68 \\ \text{UAI} &= 216/5,2 = 37 \end{aligned}$$

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Ao comparar este resultado com o escore nacional de 76 pontos, reflete a postura dos brasileiros de alta aversão à incerteza, nessa perspectiva, tendem a manter códigos mais rígidos de comportamento, e tendem a ser mais resistentes à mudança, tais condições as quais estão associadas à ansiedade e *stress* (HOFSTEDÉ et al., 2010).

Destaca-se que a amostra investigada apresentou escore baixo (37) que reflete baixa aversão à incerteza, dessa forma, pode-se dizer que existe tendência dos gestores respondentes em assumir riscos, pressupondo abertura à mudança. Neste contexto, o resultado é condizente ao ambiente de inovação tecnológica constante aonde os gestores atuam.

Segundo Hofstede et al. (2010), nas sociedades com baixa aversão à incerteza, existe uma atitude mais tranquila frente ao desconhecido, na qual a prática é mais valorizada do que

os princípios, e os desvios à norma são mais facilmente tolerados, o tempo é visto como um instrumento de trabalho, e a inovação não é vista necessariamente como ameaçadora.

C) Resultados VSM 2013 - índice de individualismo

O índice de individualismo apresentou o maior escore entre todas as demais dimensões culturais avaliadas (64). Destaca-se que esta dimensão está associada à preocupação dos indivíduos em relação a eles próprios e com sua família, relacionada à importância atribuída pelos membros de uma sociedade às relações em grupo. Nessa direção, o individualismo refere-se ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos individuais em oposição aos comportamentos coletivos (HOFSTEDE et al. 2010). O cálculo para esta dimensão avaliada pode ser visto no quadro 16.

Quadro 16 – Cálculo para o índice de individualismo

$$\begin{aligned} \text{IDV} &= 35 (2,95 - 1,73) + 35 (2,82 - 1,73) + C (\text{ic}) \\ \text{IDV} &= 81,13 + |-280| = 361,13 \\ \text{IDV} &= 361,13/5,6 = 64 \end{aligned}$$

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Ao comparar este resultado com o escore nacional de 38, denota a sociedade brasileira como coletivista, na qual se pressupõe o senso de responsabilidade compartilhada, aonde o grupo protege o interesse de seus membros e espera destes, sua lealdade constante (HOFSTEDE et al. 2010).

A amostra investigada apresentou alto índice de individualismo (64) que reflete valores podem influenciar a forma como os gestores pensam em si mesmos e seus objetivos pessoais em detrimento aos objetivos das equipes de trabalho e da organização como um todo. Segundo Hofstede et al. (2010) nas sociedades o “eu” prevalece em relação à consciência do “nós”, as opiniões individuais são mais valorizadas do que aquelas realizadas em grupo.

D) Resultados VSM 2013 - índice de masculinidade

O índice de masculinidade refletiu escore intermediário (49) com leve tendência à compatibilidade para uma sociedade feminina. Segundo Hofstede et al. (2010), a dimensão

masculinidade versus feminilidade diz respeito a quanto uma sociedade tende a valorizar as divisões de funções por gênero e a quanto encoraja e recompensa o papel masculino dos indivíduos em detrimento ao papel feminino. O cálculo para esta dimensão avaliada pode ser verificado no quadro 17.

Quadro 17 – Cálculo do índice de masculinidade

$$\text{MAS} = 35 (1,64 - 1,55) + 35 (1,91 - 2,14) + C (\text{mf})$$

$$\text{MAS} = -4,77 + |-280| = 275,22$$

$$\text{MAS} = 275,22/5,6 = 49$$

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Ao comparar este resultado com o contexto nacional de 49 pontos, verifica-se que ambos os valores encontrados coadunam para admitir posições intermediárias em relação a essa dimensão cultural. É considerada uma sociedade masculina aquela quanto mais forem distintos os papéis exercidos entre homens e mulheres. As sociedades masculinas enfatizam a equidade, a competição entre colegas e o desempenho, enquanto nas sociedades femininas acentua-se a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida (HOFSTEDE et al. 2010).

E) Resultados VSM 2013 - índice de orientação a longo prazo

A percepção sobre o índice de orientação à longo prazo apresentou escore intermediário (48). Refere-se às virtudes pragmáticas relacionadas ao tempo, em relação ao longo prazo como persistência, poupar recursos, adaptação a mudanças. Dessa forma, os valores relacionados ao longo prazo possuem caráter dinâmico, nas sociedades orientadas ao curto prazo os valores condizem ao passado e presente, configurando-se mais estáticos. O cálculo para esta dimensão avaliada pode ser visto no quadro 18.

Quadro 18 – Cálculo do índice de orientação a longo prazo

$$\text{LTO} = 40 (1,73 - 2,23) + 25 (2,32 - 2) + C (\text{ls})$$

$$\text{LTO} = -12,04 + |-260| =$$

$$\text{LTO} = 247,95/5,2 = 48$$

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Ao comparar este resultado com o escore nacional de 65, evidencia-se que o Brasil possui orientação voltada a longo prazo. Segundo Hofstede et al. (2010), as sociedades com predominância de orientação ao longo prazo têm demonstrado maior capacidade empreendedora do que sociedades com orientação no curto prazo.

A amostra investigada apresentou escore intermediário (48) com leve tendência a ser orientada a curto prazo. Nesse sentido, a tendência à serenidade e à estabilidade pessoal, o olhar para acontecimentos presentes, podem desencorajar a iniciativa, a procura do risco e a capacidade de mudança (HOFSTEDÉ et al., 2010).

F) Resultados VSM 2013 - índice de indulgência

A percepção dos respondentes sobre o índice de indulgência demonstrou-se elevado (61). Refere-se ao grau que uma sociedade que permite a satisfação relativamente livre de alguns desejos e sentimentos, nas sociedades com alto escore de indulgência há alta percentagem de pessoas que se declaram muito felizes (HOFSTEDÉ et al., 2010). O cálculo para esta dimensão avaliada pode ser visto no quadro 19.

Quadro 19 – Cálculo do índice de indulgência

$$\begin{aligned} \text{IVR} &= 35 (2,74 - 1,83) + 40 (3,06 - 1,99) + C (\text{ir}) \\ \text{IVR} &= 64,54 + |- 300| = 364,54 \\ \text{IVR} &= 364,54 / 6 = 61 \end{aligned}$$

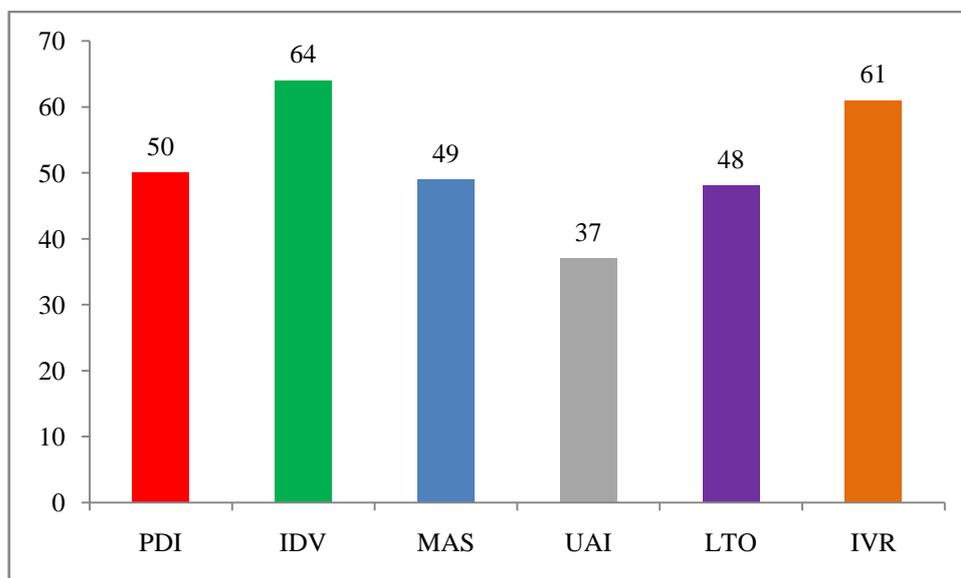
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Ao comparar com o escore nacional de 59, verifica-se que os brasileiros são mais inclinados para o pólo relacionado à indulgência do que restrição. A amostra investigada apresentou escore levemente mais elevado do que ao escore do contexto nacional (61), evidenciando postura mais indulgente, visto que os membros de uma sociedade com elevado índice de indulgência apresentam maior inclinação em valorizar a liberdade de expressão vista em contraponto às sociedades restritivas (HOFSTEDÉ et al., 2010).

Na figura 10 se expressa a síntese dos escores obtidos para as dimensões culturais avaliadas. Vale ressaltar que amostra investigada é formada por gestores principais, os quais

são responsáveis diretos das empresas, esse fator pode explicar o escore intermediário para a dimensão relacionada à distância ao poder e o alto escore para o índice de individualismo.

Figura 10 – Resultados para dimensões culturais de Hofstede



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

Por meio de uma análise sintetizada, destaca-se o baixo índice de aversão à incerteza que pode estar relacionado ao ambiente de constantes mudanças que as empresas de tecnologia enfrentam. Nesse sentido, a própria condição de fazer parte do Porto Digital coloca em questão a condição da incerteza, muitas vezes propagada pelo incentivo ao *coworking*, palestras e *workshops* e adesão a projetos subsidiados que são permeados pela condição dinâmica do mercado de TIC.

Adicionalmente, outros pontos em destaque se referem aos elevados índices de individualismo e indulgência, ambos os escores superiores a pontuação do contexto nacional. Nesse sentido, apesar de os gestores estarem inseridos no Porto Digital os pressupostos individualistas se sobrepõem aos coletivistas, nessa perspectiva, vale lembrar que o gestor responsável muitas vezes é o empreendedor de seu negócio e a consciência estratégica de se manter e obter vantagem competitiva no mercado, muitas vezes passa por uma postura mais individualista. Além disso, alto índice de indulgência pode refletir a condição de Recife ser uma cidade litorânea, conhecida por atrativos turísticos e variadas opções de lazer.

Diante disso, pode-se verificar a influência do contexto da amostra para os resultados obtidos nos índices de cultura em relação ao contexto nacional, visto que foram evidenciadas algumas diferenças. Nesse sentido, pressupõe-se a interação das organizações embarcadas no ambiente do ecossistema de inovação Porto Digital, com isso, o presente trabalho busca avaliar a interação das estruturas organizacionais em relação aos índices de cultura mensurados pelo VSM 2013.

5.1.2 Compatibilidades entre características estruturais e VSM 2013

Nesta seção, são apresentados os resultados que buscam verificar as compatibilidades entre características estruturais e as dimensões culturais de Hofstede, os quais foram viabilizados por meio de dados e técnicas de cunho quantitativo.

Para operacionalização do teste Qui-Quadrado, após o cálculo das médias para as características estruturais de formalização, centralização, e especialização, foram considerados os valores superiores a 3 como “Alta Centralização” e valores menores ou iguais a 3 como “Baixa Centralização”. Adicionalmente, para as dimensões de cultura, o escore de 50 foi considerado o valor de transição, já que a escala varia de 0 a 100 pontos. Na sequência, discutem-se os resultados da aplicação do teste para cada uma das características.

5.1.2.1 Formalização e dimensões culturais de Hofstede

Quanto aos resultados pertinentes às relações entre formalização e as dimensões culturais preconizadas por Hofstede et al. (2010), não obteve-se nenhum p-valor significativo que representasse associação entre as variáveis, conforme pode ser verificado na tabela 9.

Tabela 9 - Teste Qui-Quadrado (p-valor) para formalização

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Formalização	0,76	0,63	0,35	0,35	0,99	0,35

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Pode-se dizer que, para a amostra investigada, a percepção sobre a formalização não está associada a nenhuma das dimensões culturais.

5.1.2.2 Centralização e dimensões culturais de Hofstede

Quanto a característica relacionada à centralização, verifica-se por meio da tabela 10 os resultados pertinentes ao teste Qui-Quadrado realizados com as seis dimensões da cultura segundo o modelo de Hofstede et al. (2010). Verifica-se associação significativa entre as variáveis qualitativas relacionadas à centralização e as dimensões culturais pertinentes à distância ao poder (PDI) e referente à orientação à longo prazo (LTO).

Tabela 10 - Teste Qui-Quadrado (p-valor) para centralização

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Centralização	0,04	0,57	0,11	0,30	0,03	0,07

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

No que condiz às implicações da distância ao poder no trabalho, vale ressaltar algumas diferenças, nas sociedades com baixo PDI, a hierarquia nas organizações relaciona-se com a distribuição de papéis estabelecida por conveniência, nos quais os subordinados esperam ser consultados antes das decisões, configurando-se em contexto que aponta à descentralização. Por outro lado, nas sociedades com um elevado PDI, a hierarquia nas organizações reflete desigualdades existenciais, configurando-se em um contexto de decisões centralizadas, no qual os subordinados esperam por orientações e comando (HOFSTEDÉ et al., 2010).

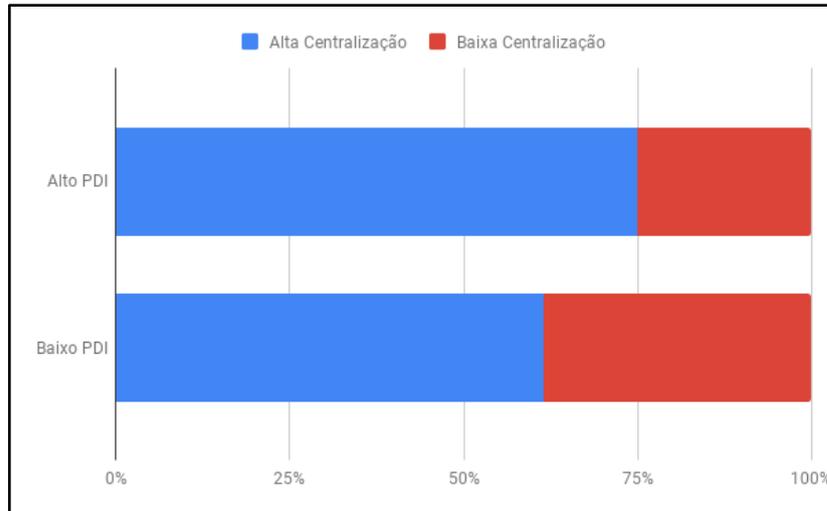
Dessa forma, a amostra investigada corrobora essa perspectiva ao admitir a associação entre centralização e PDI. Na figura 11 ilustra-se as proporções que refletem a associação verificada por meio do teste Qui-Quadrado. Dessa forma, pode-se dizer que o contingente de respostas classificadas como “alta centralização” apresenta um maior contingente proporcional no grupo com valores elevados de PDI.

De acordo com Hofstede et al. (2010), após a inserção do indivíduo no ambiente de trabalho, a relação pai-filho e professor-aluno é transposta para a relação chefe-subordinado e as atitudes que fazem parte da programação mental, são transferidas ao contexto de relações de trabalho (HOFSTEDÉ, 1991). Neste sentido, os índices de distância hierárquica correspondem aos níveis de dependência em determinada sociedade.

Nas sociedades onde o PDI é elevado ocorre maior dependência entre subordinados e chefias, em que os subordinados esperam a dependência na figura de um chefe autoritário ou paternalista que lhes prescreva o que deve ser realizado (HOFSTEDÉ, 1991). No contexto

onde o índice de distância ao poder é baixo, a dependência entre subordinados e chefias é limitada em uma relação de interdependência, onde os subordinados têm a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos.

Figura 11 - Associação entre centralização e PDI



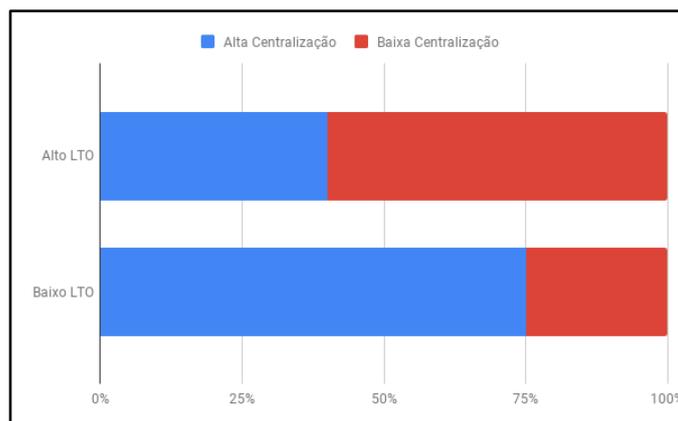
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Dessa forma, para a amostra investigada, entre os gestores que apresentaram elevado escore de PDI pode-se dizer que esperam maior nível de dependência de seus subordinados, acentuando a característica de centralização por meio de concentração de poder.

Quanto aos resultados pertinentes à associação significativa entre centralização e LTO, vale ressaltar que o índice de orientação a longo prazo (LTO) que tem como pólo oposto a orientação a curto prazo, também pode ser chamado de Dinamismo Confuciano, já que foi formulado a partir dos postulados de Confúcio, que foi um pensador de origem chinesa (HOFSTEDE et al. (2010). Nesse sentido, verifica-se que a condição entre baixa e alta centralização mostrou-se sensível às respostas relacionadas à orientação a longo prazo, conforme pode ser verificado por meio da figura 12.

No que condiz às implicações do índice de orientação a longo prazo, vale ressaltar algumas diferenças, nas sociedades em que prevalece a orientação a longo prazo seus membros norteiam suas ações a partir de uma perspectiva de futuro, pautados em valores como perseverança, adaptação ao meio e esforços equivalentes para atingir o sucesso. No contexto onde predomina a orientação a curto prazo os membros da sociedade valorizam acontecimentos do passado e do presente, apresentando maior rigidez quanto a avaliação entre o que considerado bom ou mal.

Figura 12 - Associação entre centralização e LTO



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Destaca-se que a porcentagem que reúne os escores referentes à alta centralização encontram-se no pólo referente à orientação a curto prazo. Dessa forma, a concentração de poder dada pela alta centralização pode estar condicionada a partir de valores condizentes a orientação a curto prazo, como a valorização da estabilidade e maior rigidez nos julgamentos.

5.1.2.3 Especialização e as dimensões culturais de Hofstede

Quanto a característica relacionada à especialização, verifica-se por meio da tabela 11 os resultados pertinentes ao teste Qui-Quadrado realizados com as seis dimensões da cultura segundo o modelo de Hofstede et al. (2010). Verifica-se associação significativa com o índice de individualismo, com p-valor menor do que 0,05. Visto que as dimensões correspondentes à orientação a longo prazo (LTO) e índice de indulgência (IVR) não apresentaram p-valor válido, uma vez que o teste Qui-Quadrado não admite valores nulos para frequência de respostas observadas em uma das categorias consideradas.

Tabela 11 - Teste Qui-Quadrado (p-valor) para especialização

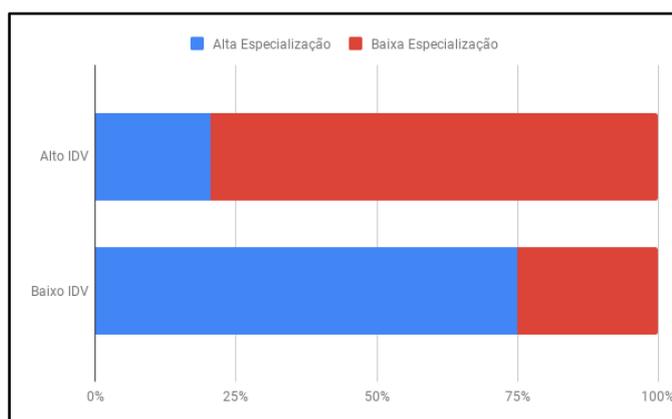
	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Especialização	0,77	0,01	0,07	0,33	-	-

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

No entanto, optou-se por manter a discussão desses resultados mediante a elaboração dos gráficos, pois a frequência nula em uma das categorias reforça a inclinação dos respondentes a adotar uma postura específica.

Quanto a associação evidenciada entre especialização e individualismo, destaca-se que nos contextos de trabalho onde as características do individualismo predominam, são valorizados atributos relacionados ao tempo pessoal, refletindo em um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar; a liberdade, a qual pressupõe a possibilidade de adotar formas próprias para trabalhar; e o desafio, condizente a um trabalho estimulante, que proporciona um sentimento de realização pessoal (HOFSTEDE et al. 2010). A figura 13 apresenta a relação de associação entre a especialização e o individualismo.

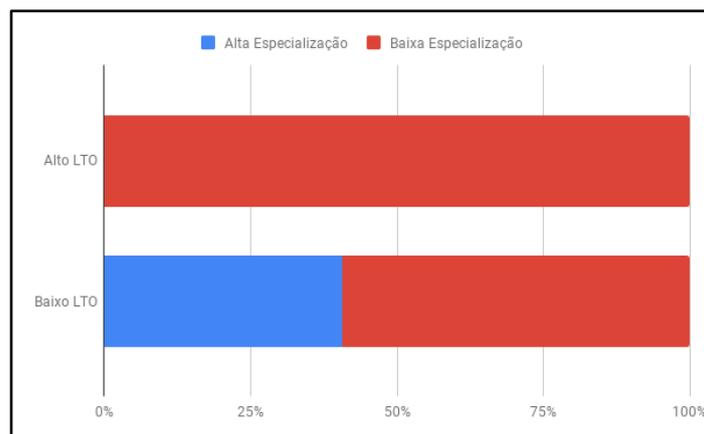
Figura 13 – Associação entre especialização e IDV



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Dessa forma, verifica-se que há influência dos pressupostos individualistas na característica de especialização. Visto que o gráfico retrata onde há alto IDV, ou seja, maior escore de individualismo há também maior porcentagem condizente à baixa especialização. Nesse sentido, os fatores como tempo pessoal, liberdade e desafio pessoal enfatizam a independência do empregado relativamente à empresa, a partir disso, as condições de trabalho com jornada flexível, rotatividade de colaboradores, estímulo à autonomia e criatividade são favorecidas. Na sequência, a figura 14 apresenta os resultados em relação à especialização e a dimensão cultural correspondente a orientação a longo prazo.

Figura 14 – Associação entre especialização e LTO



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

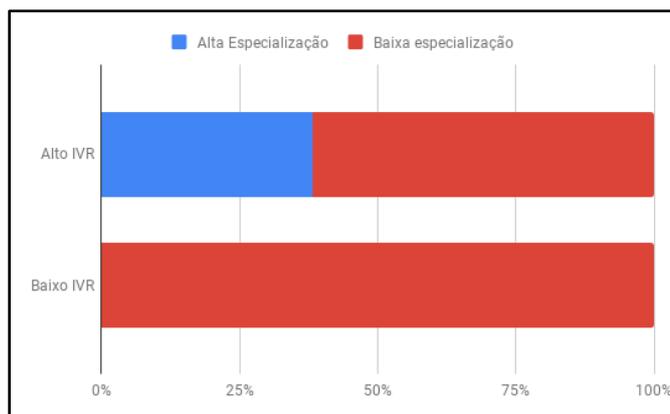
Nas sociedades orientadas a longo prazo cultiva-se a procura da harmonia, de uma hierarquia estável e a complementaridade de papéis que facilitam a tarefa do empresário. Nas sociedades com orientação a curto prazo valoriza-se a serenidade e a estabilidade pessoal, no entanto, quando muito acentuadas, podem desencorajar a iniciativa, a procura do risco e a capacidade de mudança (HOFSTEDE et al. 2010).

Destaca-se que a porcentagem que reúne os escores referentes à alta especialização encontram-se no pólo referente à orientação a curto prazo. Este resultado faz sentido ao relacionar que os princípios valorizados pela programação mental voltada à orientação a curto prazo, como a estabilidade e a aversão à mudanças e riscos façam com que se reflita em maior nível de especialização no contexto organizacional em que as funções ocupadas são mais segmentadas e de baixa flexibilidade e rotatividade.

Na figura 15 apresenta-se a relação entre a especialização e a dimensão cultural correspondente ao índice de indulgência. Nas sociedades em que o índice de indulgência é alto valoriza-se a liberdade de expressão, a alta importância dada ao lazer e indivíduos mais adeptos a prática de esportes. No pólo oposto, essas características não são valorizadas (HOFSTEDE et al. 2010).

Neste contexto, a porcentagem que reúne os escores referentes à alta especialização coaduna com a dimensão cultural que detém os pressupostos da indulgência. Este resultado pode representar a dissonância entre valores e práticas, assim a indulgência pode ser admitida na programação mental, porém não é transposta ao contexto de trabalho.

Figura 15 – Associação entre especialização e IVR



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Em síntese, com relação à significância do teste Qui-Quadrado, verificou-se que a formalização não apresentou relação de associação significativa com nenhuma das dimensões culturais. Quanto à centralização apresentou associação significativa com as dimensões relacionadas à distância ao poder e orientação a longo prazo. E a especialização, apresentou associação significativa com as dimensões relacionadas ao índice de individualismo.

5.2 RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA

Ao prever as tendências de pesquisas futuras relacionadas ao campo organizacional Wooten e Hoffman (2008) afirmaram que a pesquisa de campo servirá como uma ponte entre o nível macro e micro fornecendo explicações detalhadas de como as interações em nível de campo influenciam fenômenos organizacionais internos. Dessa forma, a ação organizacional passa a ser considerada no nível “meso” subsidiada por um sistema de crenças, valores e símbolos, proporcionado pelo contexto de campo organizacional que se refere ao ecossistema de inovação Porto Digital.

Neste contexto, é parte desse trabalho identificar as lógicas institucionais que atuam no Porto Digital, tendo em vista que se configura em um parque tecnológico, responsável por reunir empresas e pessoas que atuam em atividades relacionadas tecnologia e inovação, e, conforme já descrito anteriormente, adere ao conceito de campo organizacional definido no referencial teórico do presente trabalho.

Em estudo realizado no Porto Digital, os autores Callado, Callado e Almeida (2014) buscaram investigar o isomorfismo a partir dos aspectos da gestão de custos em empresas

embarcadas, e encontraram evidências que corroboram a presença de isomorfismo em relação às práticas gerenciais sobre os custos. Nesse sentido, a busca pela legitimidade na perspectiva Neoinstitucional não deve ser ignorada, sobretudo no contexto de campo, quanto às compatibilidades das lógicas institucionais pelas estruturas na medida em que podem significar sobrevivência e/ou superioridade organizacional.

Quanto às lógicas institucionais, foram identificadas por meio das entrevistas realizadas e posteriormente agrupadas em: Lógica de Estado: i) política de desenvolvimento, ii) legitimidade regulatória; Lógica de Mercado: i) relação de parceria; ii) perspectiva de concorrência; e Lógica de Comunidade: i) troca de informações; ii) sentimento de pertença; iii) *mindset* de inovação. Conforme pode ser verificado no quadro 20.

Quadro 20 – Descrição das categorias e subcategorias de análise

Variável	Categorias de Análise	Subcategorias	Autores de Referência
Lógicas Institucionais	Lógica de Estado	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Política de desenvolvimento ♦ Legitimidade Regulatória ♦ Política Indutora 	Thornton; Ocasio (2010) Friedland; Alford (1991) Pache; Santos (2013) Greenwood et al. (2014). Costa; Guarido-Filho e Gonçalves (2013)
	Lógica de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Relações de parceria ♦ Perspectiva de Concorrência 	
	Lógica de Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Cultura Compartilhada ♦ Sentimento de Pertença ♦ <i>Mindset</i> de Inovação 	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Dessa forma, para organização dos resultados optou-se pela definição prévia das categorias de análise pautadas pelas lógicas de Estado, Mercado e Comunidade. As quais foram propostas por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), posteriormente utilizadas pelo estudo de Costa, Guarido-Filho e Gonçalves (2013).

5.2.1 Lógicas de Estado

A lógica de Estado identificada por Friedland e Alford (1991) prediz que a mesma prevalece diante da evolução do ambiente, considerando o Estado o responsável por manter a ordem e o controle social, “não devido a tecnologias de coerção e controle, mas em sua organização simbólica” (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p. 238). Dessa forma, enfatiza o papel regulador do Estado diante de adventos de mercado os quais originam novas formas de organização do ambiente social.

Neste contexto, as subcategorias que aderem ao conceito de lógicas de Estado são apresentadas na seguinte sequência: a) Política de Desenvolvimento; b) Legitimidade Regulatória.

5.2.1.1. Política de desenvolvimento setorial

A criação do Porto Digital enquanto parque tecnológico parte de uma série de ações e articulações entre atores estratégicos que formaram o campo organizacional, influenciados por lógicas de Estado.

Dessa forma, essa subcategoria denominada como “política de desenvolvimento setorial”, reflete que a criação do Porto Digital esteve direcionada ao setor formado pelas empresas de TIC que somadas à articulação política desenvolvimentista do Estado e a Universidade Federal de Pernambuco deram origem ao parque tecnológico Porto Digital. O quadro 21 apresenta os relatos em destaque.

No relato da entrevista E1, é possível verificar uma lógica de Estado influenciada por uma lógica de mercado de âmbito internacional, a qual o Brasil por meio de iniciativa política subsidiada pelo Ministério da Ciência e Tecnologia articulou-se a seu favor.

A partir disso, foram derivadas as ações de concepção e propulsão do Porto Digital da iniciativa privada juntamente com as entidades de classe patronais do setor de TIC. Dessa forma, como ilustra o relato da entrevista E4 as empresas tradicionais do setor que existiam antes mesmo da criação do Porto Digital foram atores estratégicos para o sucesso na concepção do Porto Digital.

Quadro 21 – Relatos da subcategoria política de desenvolvimento setorial

Entrevista	Relato
E1	<i>“A Alfa foi criada em 94 dentro de um projeto junto ao Ministério da Ciência e Tecnologia [...]. Esse foi o movimento (sic), na época que começou aquele movimento de exportação de software da Índia, principalmente nos Estados Unidos e o Brasil quis entrar nessa onda e criou esse projeto de exportação. [...] a discussão do Porto surgiu porque a Alfa é mais velha do que o Porto, então surgiu dentro da Alfa”.</i>
E4	<i>“A gente tem uma proximidade muito grande com a empresa X, com todas as empresas, [...]. Os diretores da empresa fazem parte, são presidentes das associações, são pessoas extremamente engajadas em toda a gestão do Porto, o próprio Porto Digital, desde a criação [...]”</i>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Neste caso, quando bem articuladas pelos atores estratégicos as lógicas institucionais originam iniciativas que muitas vezes culminam em campo organizacional. Nesse sentido, Machado-da-Silva et al. (2006, p.188) denominam campos organizacionais como “[...] fenômenos históricos e sua localização espaciotemporal é relevante para a compreensão longitudinal de processos de institucionalização”.

Nesse sentido, desde a criação do campo organizacional podem ser identificados os atores estratégicos pelos quais as diretrizes de condução política serão tomadas e difundidas entre as empresas agregadas ao campo.

Os esforços para moldar os ambientes institucionais podem ocorrer de duas maneiras, segundo Meyer e Rowan (1992): em primeiro lugar, as organizações mais dominantes forçam suas redes relacionais imediatas a se adaptarem a suas estruturas e relações e, em segundo lugar, as organizações de maior influência tentam construir suas metas e procedimentos diretamente na sociedade como regras institucionais.

No entanto o presente trabalho não busca atentar para os papéis exercidos pelos atores estratégicos, mas verificar a incidência de lógicas institucionais junto às características das estruturas organizacionais.

5.2.1.2 Legitimidade regulatória

As organizações buscam reduzir a incerteza por meio da legitimação de comportamentos sociais amplamente aceitos (MEYER; ROWAN, 1983). Neste contexto, a adoção de certificações remete a busca pela legitimidade da organização diante do reconhecimento formal sobre a qualidade de seus produtos e processos. A literatura inicial da abordagem neoinstitucional supunha implicitamente que indivíduos e organizações sempre tendem a cumprir, pelo menos em aparência, as pressões institucionais a que estão sujeitos (BATTILANA, 2015). O quadro 22 apresenta os relatos em destaque.

Quadro 22 - Relatos da subcategoria legitimidade regulatória

Entrevista	Relato
E1	<p><i>“[...] O que faltava às empresas brasileiras eram as certificações, os padrões de qualidade que eram usados, as métricas que eram usadas nessas outras empresas. Então, você tinha, por exemplo, métricas como o CMMI que são certificações como uma ISO e tal (...) só que para software (sic). Então esse “EX” passou a ser de excelência, tanto que o nosso nome não é Softex, é Centro de Excelência e Tecnologia de Software do Recife”.</i></p>
E10	<p><i>“A ISO 9001 (...) Ela realmente fala de qualidade do produto, tem uma série de testes que se faz nela. Tem também da Anatel. Como nossos produtos são passar eles precisam passar pela auditoria deles. Então, se não passar nos produtos, não são homologados e os nossos clientes não vão querer eles”.</i></p>
E7	<p><i>“Na verdade a gente trabalha com a ISO que dentro da ISO tá lá tudo registrado o que cada departamento faz né (...) então existe sim essa questão de processos a serem seguidos.”</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Consiste na legitimidade regulatória a qual se origina a partir da adequação a regulamentos, regras, padrões e expectativas criadas por governos, agências reguladoras, associações profissionais e organizações influentes. Dessa forma, tanto a elaboração de tais regras, quanto o monitoramento e a sanção às organizações, que fazem parte de determinado domínio, formam o escopo de atuação de agentes reguladores (SCOTT et al., 2000).

Neste contexto, a adequação á certificação da ISO 9001 comporta uma perspectiva de conformação equivalente à força da lei, a qual costuma ser vista como aspecto que promove mais a conformidade organizacional do que resistência (EDELMAN, 2007).

Evidencia-se que a lógica de mercado de âmbito internacional exige algumas conformidades para viabilizar as trocas comerciais entre países, disto decorre a necessidade de certificação que atesta requisitos de qualidade e conformidade previamente estipulados por entidades renomadas como a International Organization for Standardization (ISO).

No relato da entrevista E1, pode ser verificada a condição imposta pelo mercado internacional quanto à certificação ISO que viabiliza o comércio de internacional de software, além disso, remete à apropriação da entidade de classe sobre o papel em certificar como detentora de legitimidade para a oferta de cursos, testes e condução do processo e etapas de certificação necessária às empresas.

O relato da entrevista E10 faz referência ao papel da entidade brasileira Anatel que também possui o papel de atestar condições para o comércio de software, e ainda menciona o impacto dessas certificações para o cliente final que também se torna dependente dessa condição de legitimidade regulatória. Além disso, no relato da entrevista E7 é possível perceber que a certificação ISO muitas vezes impacta nas atividades de processos das empresas, em conformidade ao que é prescrito a cada departamento, dessa forma, impacta na conformidade na gestão interna da empresa.

5.2.1.3 Política Indutora

Além da articulação entre os atores estratégicos na busca para o fomento do desenvolvimento setorial, observa-se a política indutora praticada tem gerado a adesão Porto Digital, sobretudo quanto ao benefício fiscal ofertado às empresas embarcadas. A partir disso, refletiu-se na motivação inicial para as empresas.

De acordo com o Programa de Incentivo Fiscal às empresas do Porto Digital, a lei municipal nº 17.244/2006 com suas alterações estabelece um programa de incentivo fiscal correspondente à redução de 60% da alíquota do Imposto sobre serviço (ISS) para empresas/estabelecimentos vinculados ao Porto Digital. O quadro 23 apresenta os relatos em destaque.

Quadro 23 - Relatos da subcategoria política indutora

Entrevista	Relato
E1	<i>“O objetivo era exatamente aglutinar essas empresas em um só local, esse prédio [...] era um prédio antigo que a prefeitura recebeu como pagamento de alguma coisa (...) e doou à Alfa, [...] e o governo do estado faria a reforma. Porém o governo do Estado começou, mas não teve mais dinheiro para terminar, então esse prédio passou muito tempo parado. Então nós fomos ao BNDES, pegamos o dinheiro emprestado e fizemos o empresarial”.</i>
E10	<i>“Nós da Y viemos para cá em 2015, justamente porque tinha essa área de tecnologia, a gente podia interagir, se associar a outras empresas, ter os benefícios desses impostos (...) isso facilita (sic). Quando você, por exemplo, tem uma redução na carga tributária, você pode alocar esse recurso para investimento em mais funcionários, mais máquinas”.</i>
E9	<i>“O porto Digital é conhecido por oferecer um incentivo fiscal (sic) muito dessa mudança ocorreu por esse benefício fiscal o ISS”.</i>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Dessa forma, é possível verificar por meio do relato da entrevista E1 os atores propulsores dessa política indutora às empresas de TIC os quais fazem parte a Prefeitura de Recife, o governo do Estado de Pernambuco e BNDES, com o objetivo em reunir em uma mesma região geográfica as empresas de TIC à área de domínio do Porto Digital. Enquanto os relatos das entrevistas E10 e E9 citam o incentivo fiscal como uma das principais motivações em fazer parte do Porto Digital.

Portanto, pode-se inferir que a criação do Porto Digital admite a confluência de uma lógica internacional de mercado voltada à exportação de software que adere à Lógica de Estado inicialmente voltada a uma política de desenvolvimento. Dessa forma, são direcionados recursos e investimentos ao setor voltado às empresas de TIC, que são atraídas ao parque tecnológico por meio de política indutora, capaz de atrair empresas em fazer parte do Porto Digital. Adicionalmente, destaca-se a legitimidade regulatória enquanto lógica institucional mediante o potencial de conformidade de produtos e processos impostos as empresas a partir das exigências de certificação que viabilizam a atividade econômica.

5.2.2 Lógicas de Mercado

As lógicas de mercado remetem à perspectiva utilitária de consequências, autointeresse e comportamento oportunista dos atores, visando à maximização do ganho econômico, expresso nas ações de promulgação e aplicação do quadro legal. Dessa forma, a qualidade das relações entre as organizações do mesmo setor podem contribuir em grande parte para vantagem competitiva.

5.2.2.1 Relação de parceria

Por meio da subcategoria denominada relação de parceria, verifica-se o espírito colaborativo entre as empresas alocadas no Porto Digital, sobretudo nas formas de interação entre os atores do campo. Neste contexto, considera-se que o convívio entre as empresas seja permeado pela perspectiva de construção de parcerias e alianças capazes de fortificá-las diante de oportunidades de negócios. Nesse sentido, o ecossistema de inovação requer empresas que saibam trabalhar nesta perspectiva uma vez que estas relações permeiam a noção de concorrência. O quadro 24 reúne os principais relatos desta subcategoria.

O relato da entrevista E10 expõe a ideia de que os produtos na área de TIC são similares devido à constante troca de informações entre empresas e entidades parceiras. Dessa forma, a relação de parceria configura-se em lógica de mercado, na medida em que as relações de parceria podem determinar as oportunidades de novos negócios. As entrevistas E2 e E6 destacam a interação de empresas que trabalham em nichos específicos, descartando a possibilidade de concorrência explícita.

Adicionalmente, a entrevista E1 remete as atividades de trabalho pelas quais visa propiciar um ambiente de interação entre empresas por meio do *Coworking*, segundo Medina e Krawulski (2015, p.182) consiste em uma modalidade de trabalho “na qual os profissionais de diferentes áreas sem local fixo de trabalho buscam ampliar sua rede de contatos, compartilhando espaço e serviços de escritório”.

Dessa forma, possibilita formas de trabalho para além da estrutura tradicional, ao evitar o isolamento através do compartilhamento e oferta de *networking* (MEDINA; KRAWULSKI, 2015). Nesse contexto, a entrevista E6 salienta os eventos que reúnem as empresas, relacionados a palestras, treinamentos e congressos possuem como proponentes diferentes atores estratégicos do Porto Digital, mediante a apresentação de *cases* de sucesso.

Por isso, as relações de parceria associam-se a ampliação do *networking* que pode refletir em estratégia frente à concorrência para conquista de novos clientes.

Quadro - 24. Relatos da subcategoria relação de parceria

Entrevista	Relato
E4	<p><i>“É m relacionamento, vamos dizer assim, extremamente próximo né. Todas as empresas que estão aqui, pelo o menos as antigas se conhecem, são profissionais que se conhecem de vários outros, até projetos em comum, parcerias já foram feitas entre essas empresas aqui. Os donos, os sócios as pessoas que encabeçam as empresas, eles se encontram com frequência nas reuniões da Alfa ou da Beta [...]”.</i></p>
E2	<p><i>“A gente também não vai reinventar a roda, entendeu? Então, se alguém aqui chega pedindo uma solução de segurança a gente vai indicar a Y, que é uma empresa parceira. Então normalmente a gente tenta trazer, quando é educação a gente traz o pessoal da empresa W que trabalha com tecnologia para a área da educação. Então, tentamos trazer os parceiros para trabalhar junto com a gente, sabe? (sic). Aqui no Porto Digital eu não vejo muita concorrência especificamente”.</i></p>
E6	<p><i>“A gente é parceira em projetos, porque da gente acaba completando o sistema. A gente tem concorrentes, lógico, mas digamos assim, o nosso sistema acaba completando o que vem de outro, por exemplo. Então a gente tem a concorrência que é natural, o mercado está aí, mas a gente também trabalha com muita parceria”.</i></p>
E10	<p><i>“Não, acho que é a tendência do mercado, a tendência do mercado mesmo. Se você pegar até o ramo de celulares, mesmos celulares, você vê que são marcas distintas, mas são os mesmos aparelhos com as mesmas tecnologias. Eles trocam informações entre si. Logicamente algum tem um diferencial a mais ou a menos, mas eles trocam informações”.</i></p>
E1	<p><i>“Com o advento do Coworking, surgiu a integração de ideias (sic) de uma nova ideia surge uma empresa, um novo projeto, alguma coisa (sic).”</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Na visão de Dimaggio e Powell (1983), a incerteza tem sido apontada como força poderosa que encoraja a imitação, nesse sentido o setor de TIC por si só reproduz a condição

de incerteza diante das demandas por inovação constante. No caso das empresas embarcadas o isomorfismo mimético é intensificado pelas relações de parceria que buscam viabilizar negócios ou melhoria de produtos, processos e serviços por meio da troca e incorporação de práticas consideradas legítimas.

5.2.2.2 Perspectiva de concorrência

Esta subcategoria de análise remete à percepção sobre a concorrência por parte dos entrevistados, uma vez que as empresas estão alocadas em uma mesma região geográfica.

Os relatos que representam esta subcategoria podem ser verificados no quadro 25.

Quadro 25 - Relatos da subcategoria perspectiva de concorrência

Entrevista	Relato
E9	<p><i>“Acredito que não (...) na nossa empresa não, no nosso caso o produto é exclusivo. Com o tempo e com a sofisticação do nosso modelo de negócio foi se criando uma serie de barreiras de entrada que dificultam fazer a mesma coisa que a gente faz (...). Hoje a base da empresa tem 60 milhões de usuários com a tecnologia, isso não é inerente a tecnologia, mas do modelo de negócio que é a monetização através de aplicativos de terceiros. Então, temos a inteligência como diferencial competitivo (sic)”</i></p>
E2	<p><i>“Eu acredito que não (...) por que é muito diferente o que a gente faz aqui de outras empresas, entendeu? Existem empresas que têm produtos específicos (...) já que elas vendem para mercados específicos. Então, é muito diferente você vender um produto já pronto ou alguma coisa assim (...) do que você vender inovação que é o que vendemos, entendeu? (sic).”</i></p>
E4	<p><i>“Eu acho que não tem muita competição, eu vejo até um lado assim bem interessante, a competição aqui ela é muito “vamos juntos”, sabe assim, existe muita parceria, eu pelo menos vejo assim.”</i></p>
E10	<p><i>“[...] no estado de Pernambuco nós não temos nenhum concorrente, são empresas de tecnologia, mas de ramos diferentes. Não é porque você usa tecnologia que tem os mesmos produtos [...]”.</i></p>

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

Gomes et al. (2016) ao realizar revisão sistemática sobre o termo ecossistema de inovação delimita o construto a partir de uma estrutura que pressupõe a co-criação de valor a

qual é composta de interligados e interdependentes atores em rede, que inclui empresas, clientes, fornecedores, inovadores complementares e outros agentes como reguladores, nesse sentido, a definição do conceito implica que os membros enfrentem cooperação e competição no ambiente ecossistema de inovação.

Neste contexto, pôde-se perceber por meio dos relatos que a noção de concorrência é neutralizada a partir da percepção de que as empresas embarcadas atuam em áreas distintas e muitas vezes complementares entre si, não predispondo a concorrência explícita de forma direta, mas caracterizando formas de cooperação. Além disso, verificou-se a ideia recorrente de que possuem produtos ou serviços exclusivos ou originais a tal ponto de serem únicos, nessa perspectiva incluem-se os softwares customizados que são elaborados por demanda, moldados às necessidades do cliente.

Os relatos da E9 e E2 mencionam que seus produtos são exclusivos, e, portanto, não acreditam que possa existir concorrência direta, visto que E9 aponta para o uso da inteligência como diferencial competitivo e E2 para inovação. Enquanto a E4 destaca o papel da parceria entre as empresas diante da ideia de competição. Apesar das empresas embarcadas estarem cientes de que atuam em um ecossistema de inovação, no qual existem outras empresas do mesmo ramo, a relação de parceria identificada anteriormente e a ideia de que possuem produtos ou serviços exclusivos se sobressaem diante da percepção sobre a concorrência.

Entretanto, essa visão traz às empresas o foco no contexto interno, onde se incluem os processos, recursos humanos e intelectuais, fazendo-as negligenciar as questões estratégicas de percepção do ambiente externo para antever cenários e modificar as próprias ações.

5.2.3 Lógicas de Comunidade

Em relação à lógica de Comunidade está associada às referências de identidade em relação a características, expectativas e interesses locais e manifestados pela defesa de valores e ideologias enraizadas na cultura local.

5.2.3.1 Cultura Compartilhada

Tendo em vista a premissa comum sobre a condição de que existem diversos níveis de culturas e subculturas nas sociedades, entre os quais ocorrem compatibilidades e diferenciações, o contexto relacionado ao Porto Digital expressa os pressupostos culturais

compartilhados entre as empresas de TIC, que estão alocadas nesse ecossistema de inovação. O quadro 26 apresenta os principais relatos desta subcategoria.

Quadro 26 - Relatos da subcategoria cultura compartilhada

Entrevista	Relato
E2	<i>“[...] eu acho que existe uma cultura comum das empresas que estão embarcadas aqui no porto digital, sabe. É... você pode vir até você andando no meio da rua. A forma como as pessoas agem, se vestem e se cumprimentam é muito parecida [...]”.</i>
E4	<i>“A cultura é uma cultura muito própria da área de tecnologia, muito despojada, as pessoas são muito abertas. Eu tenho muitos anos de indústria, quando eu vim para essa área eu achava tudo relativamente estranho né, assim pela informalidade que existe na área né.”</i>
E6	<i>“[...] a gente vê culturas diferentes nas outras empresas e a gente quer trazer pra igualar o nível, pra que a gente fique igual um com o outro e não faça o meu funcionário sair daqui para ir para a empresa aqui vizinha porque a empresa vizinha é diferente. Ele quer ficar aqui, porque aqui é igual à empresa vizinha.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Dessa forma, apesar de abarcar subculturas organizacionais distintas, o Porto Digital cria subsídios para que as organizações busquem a partilha de valores culturais comuns.

De acordo com Hofstede et al. (2010) o nível coletivo ou intersubjetivo prediz a cultura presente nas categorias ou grupos, cujas características incluem a linguagem utilizada, os relacionamentos entre familiares, a distância física admitida diante daqueles com os quais se relaciona de forma mais superficial e a forma pela qual se conduzem as atividades triviais e críticas. Dessa forma, os comportamentos característicos dos membros de uma sociedade diferem dos comportamentos característicos dos membros de todas as outras sociedades.

A identificação de costumes que irão caracterizar uma cultura não ocorre ao acaso, mas são percebidos por sua permanência ao longo da história e contexto. Os pressupostos básicos de uma cultura podem ser explicitamente afirmados pelas pessoas que os aceitam, outros não são afirmados explicitamente, ou porque são considerados evidentes por si mesmos, ou porque as pessoas não são habituadas a refletir sobre as suas crenças a tal ponto que não são capazes de reconhecê-las (MENDES, 2013).

Os relatos das entrevistas E2 e E4 trazem a percepção de há uma cultura comum compartilhada entre as empresas que compõem o Porto Digital, explicitamente a entrevista E4

atribui essa condição ao setor de tecnologia. A entrevista E6 reflete a preocupação em igualar culturas, diante da preocupação em reter talentos. Dessa forma, os eventos, palestras e treinamentos realizados por atores estratégicos do campo organizacional podem espelhar demais componentes do ecossistema de inovação para aquisição de qualidades e características pertinentes às empresas consideradas referências no Porto Digital.

Ao considerar a convivência de organizações de um mesmo setor de TIC, porém distintas em suas subculturas, verifica-se que não existe linearidade entre as lógicas institucionais, observa-se, no entanto, a multiplicidade de lógicas que coexistem dentro de determinado tempo-espaço, o que Greenwood et al., (2011) reconhecem como complexidade institucional em que a organização se depara com um ambiente em que operam múltiplas e divergentes lógicas institucionais.

O comportamento dos atores sociais pode estar relacionado à mútua interferência entre diferentes lógicas institucionais disponíveis no contexto de interação societária, e a motivação pela mudança passa a ser atribuída a partir da análise sistemática das contradições sentidas individual e socialmente (COSTA; GUARIDO-FILHO; GONÇALVES, 2014). Neste contexto, a compatibilidade entre lógicas institucionais irá depender da complexidade institucional a qual a organização está exposta.

5.3.3.2 *Sentimento de pertença*

Esta subcategoria reúne as perspectivas das organizações ao atribuir significado à condição de estarem embarcadas no Porto Digital. Os relatos representativos desta subcategoria podem ser verificados no quadro 27.

Verificou-se que, inicialmente, as organizações foram atraídas pelo benefício fiscal ofertado ao embarcarem no Porto, no entanto, a noção valorativa dada à participação no ecossistema de inovação remete à condição de maior visibilidade dada às empresas embarcadas, tendo em vista o trabalho de divulgação realizado pelo NGPD, além do espírito de comunidade propiciado pelos eventos e treinamentos que reúnem empresas parceiras e possibilidades de contato com novos clientes.

Quadro 27 - Relatos da subcategoria sentimento de pertença

Entrevista	Relatos
E9	<i>“[...] é meio que mostrar que regionalmente você consegue criar uma empresa de impacto global, tá aqui é bem simbólico. Eu acho que representa uma valorização do empreendedorismo local, esse senso de comunidade, nós fazemos encontros de pessoas da tecnologia, de empresas que ficam alocados aqui no Porto Digital (...) de que deve construir uma coisa de impacto [...].”</i>
E10	<i>“[...] participar de um grupo bem evoluído de tecnologia (...) isso nos dá muita oportunidade de fazer networking e poder até conhecer clientes de vários lugares do Brasil (...) tanto é, que temos clientes de São Paulo (...) tudo isso por meio do Porto Digital [...] O Porto Digital oferece um crescimento muito bom, muito grande, de poder conhecer outras empresas e dessas empresas ter clientes novos (sic).”</i>
E6	<i>“[...] uma oportunidade muito boa (...) porque o Porto Digital abre as portas para muitas coisas (...) tanto de incentivos de impostos, como outras (...) questão de mídia, questão de ser uma empresa de tecnologia e tá inserida no mercado e está sendo lembrada e sendo sempre vista (...) é uma referência, depois de tantos anos que a gente tem de mercado (...) então pra gente é uma ótima oportunidade fazer parte do Porto Digital.”</i>
E12	<i>“[...] o Porto Digital é reconhecido internacionalmente pela sua característica bastante peculiar, de agrupar empresas de alta tecnologia em um ambiente histórico. Tal fato faz com que qualquer novo negócio ou projeto na região possa ser implementado com maior facilidade caso seja inserido dentro deste contexto, pois já existe todo um "ecossistema" instalado para receber estas demandas.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Adicionalmente, o orgulho em fazer parte do Porto Digital adere à identidade das organizações que fazem parte do ecossistema. O relato da E9 menciona a valorização do empreendedorismo local e o ímpeto em realizar algo de impacto global ao mesmo tempo em que partilha o senso de comunidade no Porto Digital, a entrevista E10 contabiliza o ganho de clientes diante das oportunidades e interações propiciadas pelos atores estratégicos do ecossistema de inovação, a entrevista E6 se refere à visibilidade propiciada pela condição em pertencer ao Porto Digital, e ainda a entrevista E12 que ressalta o reconhecimento em nível internacional.

Neste contexto, atua o Núcleo de Gestão do Porto Digital, cuja relação de responsabilidade pela governança do ecossistema inclui a promoção de fontes de articulação de diversas instituições voltadas para o desenvolvimento econômico e social da região. Além da organização de eventos, palestras, projetos e treinamentos com os quais são promovidas as relações interorganizacionais, a convergência das ações do setor, a visibilidade diante de clientes e organizações parceiras. Dessa forma, as ações praticadas reforçam o sentimento de pertença e viabilizam a permanência das organizações no contexto do Porto Digital.

5.2.3.3 *Mindset de inovação*

A subcategoria denominada *mindset* de inovação remete à mentalidade de inovação constante presente nas maneiras de pensar e fazer o trabalho. Dessa forma, verifica-se que as organizações do setor de tecnologia buscam maior conexão com o futuro sobre como podem impactar a realidade seja em um cenário de longo alcance ou regional, por isso, rompem com o modelo tradicional de organização ao prezar pela liberdade e uso da criatividade como recurso principal.

Esta subcategoria reúne um conjunto de relatos que representam a recorrência de características que se referem às organizações que trabalham com inovação, e por isso, compartilham um *mindset* que permite um conjunto de pensamentos e crenças alternativos ao modelo tradicional de organização. As falas das entrevistas E2 e E6 refletem a visão de futuro ampliada, que refletem a busca pelo novo, de maneira a promover inovação disruptiva. Os relatos representativos desta subcategoria podem ser verificados no quadro 28.

A compatibilidade da organização com esta lógica pode configurar-se em vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Destaca-se a importância do papel da criatividade como elemento central na produção de bens simbólicos, tendo em vista a possibilidade de ser comercializada e se transformada em capital intelectual (BENDASSOLLI et al., 2009). Nesse sentido, um ambiente de trabalho capaz de propiciar condições para a manutenção e valorização da criatividade pode refletir na retenção de talentos.

Neste contexto, o relato da entrevista E2 menciona a busca por ações em promover uma cultura de inovação em relação demais organizações embarcadas, e motiva-se justamente pela preocupação em perder capital intelectual, disto decorre o intuito de “partilhar culturas” para evitar com que talentos do quadro funcional migrem de uma organização para a outra.

Quadro 28 - Relatos da subcategoria *Mindset de inovação*

E6	<p><i>“[...] as pessoas que são envolvidas com tecnologia estão sempre atrás de coisas novas então se a gente não for atrás de coisas novas a gente perde aquele talento (...) a gente partilhar nossas culturas pra igualar o nível e não faça o meu funcionário sair daqui.”</i></p>
E1	<p><i>Eu fiz Administração também, a gente tem aqueles conceitos com caixinhas definidas (...). Mas a empresa de tecnologia ela difere (...), principalmente a de inovação, difere do modelo tradicional de empresa, pra ti ter uma ideia tinha uma empresa aqui com uma mesa de ping e pong máquina de coca cola e tal pro pessoal pensar e trabalhava a hora que queria (...)</i></p>
E2	<p><i>“[...] É a gente está sempre pensando no futuro aqui. A gente é uma empresa de tecnologia e inovação, então a gente está sempre vendo o que está acontecendo no momento e pensando o que vai acarretar tal situação, tal decisão e pensar em algo além né, no futuro.”</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A transição de um modelo tradicional de gestão para o modelo de inovação pode estar associado ao empuxo à profissionalização, sob a qual é tradicionalmente condicionado o cargo de administrador, o qual é formado sob o viés de uma grade curricular específica que reflete a definição de condições e métodos trabalho, além de estabelecer uma base cognitiva e legitimação e autonomia profissional (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Nesse sentido, embora existam profissionais da área de tecnologia ocupando cargos de gestão no Porto Digital discute-se que as categorias profissionais estão sujeitas às lógicas institucionais de nível de campo, conforme relata a entrevista E2, com isso as formas de trabalho serão influenciadas tanto pela base cognitiva partilhada quanto pelas lógicas institucionais do respectivo campo organizacional.

5.2.4 Compatibilidades entre estruturas e lógicas

Nessa seção são discutidas as relações entre características estruturais com as lógicas institucionais identificadas. Ressalta-se que o presente estudo buscou realizar esta discussão de forma conjunta, considerando todas as empresas participantes.

As organizações que existem em ambientes altamente institucionalizados e conseguem se tornar isomórficas com esses ambientes ganham legitimidade e recursos necessários para sobreviver (MEYER; ROWAN, 1977). Assim, a compatibilidade da organização com as lógicas institucionais que atuam no campo organizacional poderá determinar sobrevivência e sucesso organizacional, a depender da eficácia das respostas estratégicas praticadas.

De acordo com Costa, Guarido-Filho e Gonçalves (2013) o conceito de lógicas institucionais foi introduzido a partir de Friedland e Alford (1991) como alternativa visão alicerçada no comportamento isomórfico das organizações frente às pressões institucionais, sob um viés criticado pela tendência funcionalista e determinista da sociedade. Neste argumento, não há como compreender o comportamento individual ou organizacional sem situá-los na sociedade, compreendida como um dinâmico sistema interinstitucional potencialmente contraditório.

O desafio imposto às organizações remete a condição da pluralidade institucional, conceito o qual admitiu a coexistência de “regimes regulatórios múltiplos, imersos em múltiplas ordens normativas e/ou constituídos por mais de uma lógica cultural” (KRAATZ; BLOCK, 2008, p. 243). Decorrente disso, a complexidade institucional enfatiza a condição de incompatibilidade entre múltiplas lógicas institucionais (GREENWOOD et al. 2011, p. 318).

Visto que o Porto Digital abarca empresas de tecnologia e economia criativa em um mesmo campo organizacional, configura-se em cenário de pluralidade e complexidade institucional, na medida em que congrega diferentes lógicas institucionais de Estado, Mercado e Comunidade. O pluralismo e a complexidade institucionais são fontes de heterogeneidade já que as organizações frente às lógicas institucionais distintas as internalizam na forma de respostas estratégicas únicas (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016).

Nesse contexto, as características estruturais quanto aos níveis de formalização, centralização e especialização podem refletir maior ou menor compatibilidade às lógicas institucionais, diferenciando uma organização da outra, ao mesmo tempo em que compartilham pressupostos de lógicas comuns. Faz-se necessário lembrar que o presente estudo não buscou realizar análise comparativa, mas sim considerar a compatibilidade das lógicas institucionais identificadas no campo e as características estruturais percebidas.

5.2.4.1 Formalização e lógicas institucionais

Quanto à característica correspondente à formalização que remete à utilização de regras, instruções e padronização nas formas de realizar o trabalho e de viabilizar a comunicação, verifica-se a compatibilidade com a Lógica de Comunidade referente ao *mindset* de inovação, na medida em que buscam transgredir as características mais convencionais, que vão desde a flexibilidade da jornada de trabalho, à disposição de móveis e espaços que contribuem para a criatividade dentro do contexto organizacional, tais elementos colaboram para a construção de um arquétipo peculiar às empresas do setor da indústria criativa. O relato da entrevista E3 que exemplifica esta avaliação encontra-se no quadro 29.

Adicionalmente, a adesão por parte de algumas empresas aos critérios das normativas preconizadas pela ISO 9001, evidencia a compatibilidade com a Lógica de Estado denominada legitimidade regulatória que fomenta o comércio internacional de software e serviço de software, a qual prevê a adequação destas empresas que queiram obter certificação por meio da normatização de processos e departamentos. O relato da entrevista E6 expõe a preocupação da empresa com a visão do cliente sobre o produto, nesse sentido a certificação obtida não está atrelada à eficácia operacional, mas sim à legitimação simbólica que a certificação empresta.

A estrutura organizacional, portanto, é influenciada pelas normativas preconizadas pela ISO embora isso não se reflita em eficácia operacional. Visto que as escolhas são condicionadas pela racionalidade socialmente aceita, buscando mais a legitimidade do que a própria eficiência (MACHADO-DA-SILVA et al., 2005). Carvalho, Vieira e Lopes (1999) destacam o papel da legitimidade ao tendo em vista a ampliação do conceito de ambiente mediante a incorporação da dimensão simbólica. Nesse sentido, a concorrência entre organizações não deixa de estar atrelada à busca por recursos escassos, passando a ocorrer na perspectiva da legitimidade institucional diante do contexto de atuação.

Embora não faça parte do presente trabalho a investigação da interface entre estrutura formal e informal, vale destacar os relatos das entrevistas E11 e E9 que acentuaram a noção de que a estrutura formal prescrita muitas vezes é dissociada da estrutura informal. Dessa forma, corroboram a perspectiva neoinstitucional da busca pela legitimação ao diferenciar o organograma real no qual ocorre efetivamente o fluxo de trabalho do organograma prescrito em que reúne informações expostas sobre a distribuição de cargos, departamentos e funções.

Quadro 29 – Compatibilidade entre formalização e lógicas institucionais

Relato	Lógica Institucional
Entrevista E6 “Então a pessoa acaba sabendo que aqui a gente tem processos, a gente segue processos, a gente tem essa certificação de qualidade que é a ISO [...]”	Lógica de Estado legitimidade regulatória
Entrevista E3: “[...] Aqui não é aquela empresa que você tem que chegar certinho no horário e sair certinho no horário. Tem essa flexibilidade, é bem tranquilo aqui nesse quesito.”	Lógica de Comunidade mindset de inovação
Entrevista E11: “Eu sei que eu até recebi, acho que depois de um ano que estava aqui, Fulano estava mexendo nas coisas dele e tem um manual da função e tinha alguma coisa da empresa também assim, mas sinceramente eu não sei... Assim do dia a dia, do sistema que a gente ocupa e tal.”	
Entrevista E9: “[...] eu falo muito pro pessoal que a empresa tem dois organogramas, tem o formal que é o que está escrito lá e tem o que é determinado pelas relações entre os colaboradores. Eu, na hora de trabalhar, eu coloco sempre o segundo na minha cabeça assim para poder facilitar o meu trabalho, mas tem o formal sim e eu não sei como é que está porque muda bastante [...]”.	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Meyer e Rowan (1983) alegam que na sociedade pós-industrial as estruturas organizacionais formais refletem os mitos dos contextos institucionais nos quais estão inseridas, em vez das demandas decorrentes de atividades do seu trabalho. Nesse sentido, são vagamente acopladas em que seus elementos estruturais distanciam-se na prática do que foi previsto. Segundo Tolbert e Zucker (1999) esta ideia provocou implicações na percepção de estrutura formal ao associá-la a critérios de legitimação e sobrevivência em detrimento de aspectos de desempenho e eficácia.

5.2.4.2 Centralização e lógicas institucionais

A centralização está diretamente relacionada à autonomia dada aos membros da organização, e por outro lado, a descentralização pressupõe a dissolução da tomada de decisão

entre um maior número de camadas hierárquicas, muitas vezes, favorecendo agilidade aos processos internos. Os relatos dos entrevistados remetem à compatibilidade em relação à Lógica de Comunidade relacionada ao *mindset* de inovação e Lógica de Mercado denominada relações de parceria. Conforme podem ser verificados os exemplos do quadro 30.

Quadro 30 – Compatibilidade entre centralização e lógicas institucionais

<p>Entrevista E7: “Apesar de ser uma empresa familiar (...) eles têm uma estrutura voltada à autonomia das pessoas (...) mas a questão do mercado de TI com essa ideia de inovação acredito que ajudou muito a liberar isso (...) a melhorar esse aspecto de quebrar a ideia de patrão-empregado (...) obviamente que existe né, a empresa que tem que dar resultado é privada, mas não é uma empresa que o diretor está lá isolado”.</p>	<p><i>Lógica de Comunidade Mindset de Inovação</i></p>
<p>Entrevista E9 Então esse valor é vem compartilhado entre empresas de tecnologia, essa coisa de othership né, que é você ter senso de dono, que é o que possibilita no fim das contas a gente ter uma estrutura horizontal, se todo o mundo tem senso de dono você pode ter responsabilidades e liberdade.</p>	
<p>Entrevista E3: “[...] Tem as demandas em si que é o que tem que fazer (...) mas a gente é muito livre pra opinar e pra mostrar outros caminhos e o pessoal vê junto se é válido ou não aquilo. Então não é uma coisa fechada que você tem que seguir aquilo e pronto. Meio que no meu caso, eu trabalho em uma bancada, uma mesa, e todo mundo junto, um do lado do outro. É meio que colaborativo.”</p>	<p><i>Lógica de Mercado Relações de Parceria</i></p>
<p>Entrevista E4: “Eu hoje particularmente tenho o poder de opinar que o caminho x não é tão bom quanto o caminho y, que o caminho y explicado por mim é o melhor a ser seguido do que o caminho x sugerido por minha chefia (...)”</p>	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

O relato da entrevista E7 atribui ao setor de tecnologia a condição de um alcance de maior horizontalidade da relação patrão-empregado, mediante a execução de uma gestão mais democrática em que as ideias dos colaboradores são consideradas.

Dessa forma, pôde-se verificar a horizontalidade da relação entre chefia e colaborador ao admitir diálogo, acessibilidade e abertura de espaço para discussão e propostas de novas

ideias, refletindo assim as lógicas de comunidade relacionadas ao *mindset* de inovação, advém das relações já praticadas entre as organizações que propõe ruptura do modelo de estrutura de autoridade verticalizado, ao diminuir as distâncias entre os níveis hierárquicos por meio do trabalho colaborativo e decisões mais democráticas.

Neste contexto, o relato da entrevista E9 relaciona ao setor de tecnologia o valor compartilhado de que todos os membros da organização devem ter senso de dono, e a conjugação de responsabilidade e liberdade que possibilitam a estrutura horizontalizada, corroborando a ruptura com o modelo tradicional de gestão em que as atividades são prescritas e o nível operacional as cumpre sem questionar ou contribuir para mudanças. Destaca-se que essa característica contribui para o engajamento dos funcionários junto aos objetivos da organização, além de possibilitar sentido ao trabalho.

Adicionalmente, as entrevistas E3 e E4 ilustram a absorção da lógica de mercado pertinente às relações de parceria, as quais passam a ser inculcadas no espírito colaborativo identificado nos relatos sobre a rotina de trabalho, que é realizado de maneira conjunta com diálogo aberto entre os níveis hierárquicos para sugestões das maneiras pelas quais serão executadas as atividades.

5.2.4.3 *Especialização e lógicas institucionais*

O nível de especialização está relacionado aos critérios de divisão do trabalho, definidos prioritariamente com base no aumento da produtividade e otimização de processos desde o contexto da modernidade pós-revolução industrial em indústrias tradicionais. Nessa direção, a especialização relaciona-se aos pressupostos do alcance da eficiência, como instrumento da estrutura organizacional em favor da produtividade.

A partir disso, pode-se inferir que a especialização enquanto característica da estrutura organizacional implica no grau de profissionalização que é requisitado para realização das atividades organizacionais. Além disso, produz reflexos na tipologia de departamentalização adotada, a qual consiste no agrupamento de atividades segundo critério de homogeneidade referente às atividades e respectivos recursos utilizados (OLIVEIRA, 2000). Os relatos representativos desta subcategoria podem ser verificados no quadro 31.

Quadro 31 – Compatibilidade entre especialização e lógicas institucionais

<p>Entrevista E3: “[...] <i>Aí tem essa rotatividade aqui dentro. Tipo... estou em um projeto a três ou quatro anos e já estou enjoado e quero fazer coisas novas (...), aí você fala pro seu gerente e vê essa possibilidade de realocar você para outro projeto aqui dentro. Tipo assim, sem precisar você sair da empresa, ser desligado. Eu posso ser realocado para fazer outra coisa diferente aqui dentro mesmo. Aí tem essa possibilidade aqui.</i>”</p>	<p><i>Lógicas de Comunidade</i></p> <p><i>Mindset de Inovação</i></p>
<p>Entrevista: E4 “<i>Às vezes eles estão em um projeto e outro projeto precisa de nova modelagem aí a equipe é redirecionada entendeu, dependendo da expertise de cada um, de banco de dados e linguagem</i>”.</p>	

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

No entanto, o setor da indústria criativa abarca as empresas de inovação e de TIC que produzem e prestam serviços voltados a softwares e tecnologias da informação e, por isso, não apresentam a necessidade de adesão ao sistema produtivo tradicional, pelo contrário buscam a utilização da criatividade e inteligência aliada à tecnologia para promover a inovação de maneira única e impactante.

O relato das entrevistas E3 evidenciou ruptura com o modelo convencional de organização na medida em que apresenta maior intercâmbio entre as funções dentro de uma mesma área de trabalho. Reflete a lógica de comunidade condizente ao *mindset* de inovação ao mencionar considerável flexibilidade funcional na estrutura organizacional praticada que prevê a possibilidade de troca de funções dentro de uma mesma área funcional, visto que os treinamentos e reuniões também acontecem considerando essas áreas.

Nesse sentido, a flexibilidade entre funções evidenciada pode inferir que a especialização está relacionada ao requisito de profissionalização, o qual prevê a base cognitiva compartilhada entre profissionais de uma mesma área do conhecimento. O relato da entrevista E4 evidencia que o intercâmbio entre funções ocorre a depender das competências requeridas em determinados projetos. Dessa maneira, a empresa que busca diluir as atividades segmentadas em uma estrutura por projetos e equipes de trabalho deve buscar profissionais que detém amplo domínio em sua área.

Na perspectiva neoinstitucional o isomorfismo normativo se propaga é capaz de promover o intercâmbio de informações entre profissionais e organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Dessa maneira, o fluxo de capital intelectual entre as organizações.

Dessa forma, os resultados encontrados possibilitaram a identificação das lógicas institucionais em nível de campo e, posteriormente às respectivas compatibilidades com as características estruturais voltadas a formalização, centralização e especialização. Pôde-se verificar que a pluralidade institucional, sobretudo à Lógica de Comunidade relacionada ao *mindset* de inovação que apresentou compatibilidade com as três características estruturais. Neste contexto, é proposta uma quebra de paradigma atrelada ao modelo tradicional, favorecendo a integração de áreas e níveis hierárquicos distintos, a flexibilidade da formalização, e fluidez no trabalho dentro das áreas de atuação específicas.

Destacam-se as contribuições do presente estudo derivam da iteração investigada entre características estruturais e lógicas institucionais, fazendo-nos refletir sobre o papel contingencial que as lógicas de nível de campo podem assumir, a partir da relação de compatibilidade que exercem com características como a formalização, centralização e especialização no contexto organizacional, sob uma condição funcional adaptativa. Porém, vale lembrar que estas lógicas são mutáveis e intrínsecas ao contexto de vivências e experiências interorganizacionais, condição esta que restringe o poder de agência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados expostos, verifica-se que o presente trabalho teve seu objetivo principal alcançado, o qual consistiu em analisar as estruturas organizacionais das empresas embarcadas no Porto Digital a partir das dimensões culturais preconizadas pelo modelo de Hofstede e pelas lógicas institucionais de nível de campo.

Neste contexto, contribui de maneira empírica ao propor a identificação das características da estrutura organizacional das empresas embarcadas no Porto Digital, visto que o ecossistema de inovação configura-se em um setor econômico representativo do atual contexto contemporâneo, relacionado à indústria criativa de TIC. Dessa forma, verificou-se na amostra investigada que as empresas não são marcadas por níveis elevados de centralização, especialização e formalização, visto que apresentaram valores intermediários dessas características, com indícios de baixa especialização.

Quanto às lógicas institucionais foram identificadas: a) Lógica de Estado: política de desenvolvimento; legitimidade regulatória; e política indutora; b) Lógica de Mercado: relações de parceria; perspectiva de concorrência; e c) Lógica de Comunidade: cultura compartilhada; sentimento de pertença; e *mindset* de inovação. No que condiz às compatibilidades identificadas entre as características estruturais, verificou-se que a formalização é influenciada pela lógica de legitimidade regulatória a qual remete às certificações que introduzem padrões de trabalho e qualidade, além de receber influência da lógica referente ao *mindset* de inovação que prevê formas de trabalho flexíveis.

Além disso, a especialização e a centralização também são influenciadas pela lógica de *mindset* de inovação ao prever a ruptura de um modelo hierarquizado de segmentação chefe-subordinado para um modelo baseado na aproximação, além da lógica de relações de parceria que naturaliza o diálogo e a manutenção de um ambiente colaborativo. Dessa forma, induz à quebra de paradigma atrelado ao modelo tradicional de indústria, favorecendo a integração de áreas e níveis hierárquicos distintos, a flexibilidade nos níveis de formalização, e fluidez no trabalho dentro de limites de especialização amenizados.

Quanto às dimensões culturais preconizadas pelo modelo de Hofstede, destaca-se o baixo índice de aversão à incerteza (UAI) em relação ao score nacional, visto que pode estar relacionado ao ambiente de constantes mudanças que as empresas de tecnologia enfrentam, além da própria condição de fazer parte do Porto Digital a qual impõe a dinâmica do mercado de TIC no ecossistema de inovação. Adicionalmente, outros pontos em destaque se referem

aos elevados índices de individualismo (IDV) e indulgência (IVR), ambos os escores superiores a pontuação do contexto nacional. Neste cenário, vale lembrar que a amostra investigada é formada por gestores, os quais reúnem essas percepções e definem os critérios de estrutura organizacional preconizados.

No que condiz às compatibilidades identificadas entre as características estruturais e as dimensões culturais preconizadas pelo modelo de Hofstede et al. (2013), chama atenção a condição de que a formalização não apresentou nenhuma associação significativa dentre as dimensões culturais. Entretanto, quanto à centralização apresentou associação significativa com as dimensões relacionadas à distância ao poder (PDI), indicando a relação entre a alta concentração de poder com as características individualistas, além de apresentar relação com a orientação a curto prazo (LTO), que relaciona a centralização à valores como estabilidade e rigidez nos julgamentos. Enquanto que a especialização apresentou associação com o índice de individualismo (IDV), sugerindo que a baixa especialização reflete valores individualistas, tais como tempo pessoal, liberdade e desafio pessoal.

Quanto às limitações do presente trabalho, pode-se citar que o instrumento elaborado para mensurar características da estrutura organizacional não foi validado estatisticamente, tendo em vista a condição do baixo número de respostas. Adicionalmente, cita-se a resistência dos gestores em participar da pesquisa, mesmo com exaustivas tentativas de contato por *e-mail* e por telefone para esclarecimentos quanto aos objetivos da pesquisa, circunstância a qual inviabilizou a obtenção de um maior número de respostas.

No entanto, o Porto Digital enquanto ecossistema de inovação configura-se em terreno fértil para outras investigações na perspectiva da Teoria Neoinstitucional. Nesse sentido, coaduna com a visão de Greenwood et al. (2014) que argumentam sobre a noção de que a estrutura reflete prescrições institucionais e culturais fez com que a pesquisa em processos institucionais ganhasse profundidade, no entanto, o foco original da investigação em entender a organização, tornou-se relativamente negligenciado.

Diante disso, um desafio para os institucionalistas é entender como as contingências interagem com as lógicas de diferentes instituições sociais e o respectivo impacto sobre as organizações. Dessa forma, além de poder considerar os fatores socioculturais como contingências sobre as quais as organizações podem adaptar-se ou gerenciar suas estruturas.

Adicionalmente, pode-se dizer que se esperava encontrar mais associações significativas entre as dimensões culturais segundo Hofstede e as características estruturais, tendo em vista que segundo a literatura todas tem impacto no trabalho, e por consequência nas

características da estrutura organizacional. Diante disso, como sugestão para estudos futuros seria possível considerar somente a abordagem qualitativa na investigação, elaborando-se uma versão qualitativa para o instrumento VSM 2013. Para que, por meio da análise de entrevistas possa-se identificar e os significados sobre as dimensões culturais e admiti-los na concepção da estrutura organizacional, ou ainda, sugere-se que o presente estudo seja replicado em outros setores econômicos com chances de se obter um maior número de respostas, e por consequência ter a possibilidade de verificar possíveis mudanças nas relações entre os construtos considerados pela presente tese.

Neste contexto, verifica-se que a estrutura organizacional das empresas embarcadas no Porto Digital a partir das características de formalização, centralização e especialização são influenciadas por fatores socioculturais, nomeadamente pelas dimensões culturais segundo o modelo de Hofstede et al. (2010) e lógicas institucionais de nível de campo.

Nesse sentido, as influências desses fatores socioculturais específicos ao locus de investigação considerado, caracterizam a ruptura com o modelo tradicional de organização. Em outros termos, o modelo adaptativo da estrutura a critérios de eficiência e eficácia dão espaço à perspectiva de relacionar o desempenho da estrutura organizacional em termos de consonância ou dissonância em relação às predisposições socioculturais, seja em termos de compatibilidades com dimensões culturais ou lógicas institucionais.

Visto que os critérios que definem a ação organizacional de busca pelo sucesso, não são necessariamente fixados a critérios de desempenho operacional, sugere-se, portanto, que as estruturas organizacionais das empresas embarcadas no contexto do ecossistema de inovação do Porto Digital pautam-se sob condições de um ambiente extremamente dinâmico, em que as relações interorganizacionais refletem prescrições institucionais e culturais mediadas pela complexidade ambiental, a partir disso, pôde-se evidenciar valores intermediários para as características estruturais pertinentes a centralização, formalização e especialização.

Diante disso, propõe-se considerar a análise da estrutura organizacional sob uma perspectiva de fluxo intercambiável de pressupostos socioculturais presentes no ambiente, que, uma vez trazidos à consciência podem ser modificados ou geridos na busca por vantagem competitiva entre as organizações.

REFERÊNCIAS

AIKEN, M.; J. HAGE. Interdependência organizacional e estrutura intra-organizacional, **American Sociological Review**, v.33, dez, p. 912 - 930, 1968.

AGRESTI, A. FINLAY, B. **Métodos estatísticos para ciências sociais**. 4ª ed. São Paulo: Penso, 2012. 664p.

AZEVEDO, M.C.; CALDAS, M.P. O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *call centers*, **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.3, jul/set, p.33-55, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n3/v9n3a03.pdf>. Acesso em 5 jul. 2017.

BARDIN,L. **Análise de conteúdo**. 6ª ed. São Paulo: Almedina, 2011. 260p.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BATTILANA, J.; SENGUL, M.; PACHE, A.; MODEL, J. Harnessing productive tensions in hybrid organizations : the case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1658–1685, 2015.

BENDASSOLLI , P.F.; WOOD JR. T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M.P. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n.1, jan./mar, 2009.

BINDER, M., CLEGG, B. Enterprise management: A new frontier for organisations. **International Journal of Production Economics**, v. 106, p. 409–430, 2007. Disponível em: < 10.1016/j.ijpe.2006.07.006> Acesso em ago. 2016.

BURNS, T., STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CALLADO, A.A.C.;CALLADO, A.L.C.; ALMEIDA, M.A. Isomorfismo e práticas de gestão de custos: Um estudo empírico entre empresas do porto digital a partir da teoria institucional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 204-217, 2014.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In XXIII EnANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 23., 1999, Foz do Iguaçu, **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. Disponível em< <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-26.pdf>>. Acesso em 15 mai 2017.

CARVALHO, C. A. P. ; VIEIRA, M. F. V.; LOPES, F. The structuring of the organizational field of theaters and museums in the south of Brazil. In: EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATION STUDIES COLLOQUIUM (EGOS) XVII, 2001, Lyon. **Anais...** France, 2001.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.324p.

CAREGNATO, R. C.A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

CATIS, G. Artigo: Porto Digital: 18 anos e uma breve cronologia (parte II). Disponível em: <<http://www.portodigital.org/119/37885-artigo-porto-digital-18-anos-e-uma-breve-cronologia-parte-II>>

CHANDLER, A. **Du Pont Jr. Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research**: a practical guide for undergraduate and postgraduate students. Palgrave Macmillan, v. 9, 1997.

COSTA, M.C.; GUARIDO-FILHO, E.; GONÇALVES, S.A. Lógicas institucionais e formação da governança de recursos hídricos: análise do caso brasileiro. **Revista de Gestão Organizacional**, v.6, n.4, p.100-120, 2013.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V.L.P. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2ª ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p. 147-160. 1983. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/2095101>> Acesso em 10 jan 2018.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W.W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.2, 2005.

DONALDSON, L. Vita contemplativa: following the scientific method: how i became a committed functionalist and positivist. **Organization Studies**, v. 26, n. 7, p. 1071-1088, 2005.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v.1, p. 105-133.

DCMS. Creative industries mapping document. Disponível em: http://www.culture.gov.uk/global/publications/archive_1998/Creative_Industries_Mapping_Document_1998.htm.

ENGERT, S., BAUMGARTNER, R. J. Corporate sustainability strategy e bridging the gap between formulation and implementation. **Journal of Cleaner Production**, v. 113, p. 1-13, 2015. Disponível em <doi: 10.1016/j.jclepro.2015.11.094> Acesso em jun 2016.

FAYOL, H. Administração industrial e geral. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FELDMAN, M.S.; PENTLAND, B.T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, p. 94–118, 2003.

FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (orgs), Organizações, instituições e poder no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p.47-66.

FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro. 2016, 61p.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GALBRAITH, J. Projetando a organização inovadora. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura. 1997.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; TOLEDO, J. C. Managing knowledge in a service provider: a network structure-based model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n.3, p. 611-630, 2014. Disponível em < 10.1108/12.2013.0502>. Acesso de ago 2016.

GUERRINI, F. M.; ESCRIVÃO-FILHO, E.; CAZARINI, E.W. **Modelagem da organização: uma visão integrada**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

GUERRINI, F. M., DE OLIVEIRA, R. F., MARELLI, A. G. Uma revisão conceitual dos elementos formadores de uma arquitetura para redes entre empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 2, p. 1- 24, 2005. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/172>> Acesso em 17 mai 2016.

GREENWOOD, R.; MILLER, D. Tackling design anew: getting back to the heart of organizational theory. **Academy of Management Perspectives**. v. 24, n. 4, p. 78-88, 2010. Disponível em: < https://www.jstor.org/stable/29764992?seq=1#page_scan_tab_contents> Acesso em 10 de mai 2018.

GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E.R.; LOUNSBURY, M. Institutional complexity and organizational responses. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317–171, 2011. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>>. Acesso em 5 out 2018.

GREENWOOD, R.; HININGS. C.R.; WHETTEN, D. Rethinking institutions and organizations. **Journal of Management Studies**, v, 51, n.7, p. 1207-1220, 2014. Disponível em < doi: 10.1111/joms.12070> Acesso em jan. 2018.

HAGE, J. An axiomatic theory of organization, **Administrative Science Quarterly**, v. 10, p. 289-320, 1965.

HAGE, J.; AIKEN, M. Program change and organizational properties: a comparative analysis, **American Journal of Sociology**, v. 72 n. 5, p. 503-19, 1967.

HOWKINS, J. The mayor's commission on the creative industries. In: HARTLEY, J. (Ed), **Creative Industries**. London: Blackwell, 2005. p.117-125.

HALL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HALL, P.A., TAYLOR, R.C.R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua nova: Revista de Cultura e Política**, v.58, p.193-223, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64452003000100010>> Acesso em jun. 2016.

HARRISON, M. I., KIMANI, J. Building capacity for a transformation initiative: system redesign at denver health. **Health Care Management Review**, v. 34, n. 1, p. 42-53. 2009. Disponível em: < doi: 10.1097/01.HMR.0000342979.91931.d9> Acesso em 5 jun 2018.

HATCH, M. J. Explorando os espaços vazios: jazz e estrutura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 19-35, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n3/v42n3a02.pdf>>

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. Makron Books. 1992.

HICKSON, D.J.; HININGS, C.R.; MCMILLAN, J.P.; SCHWITTER, J.P. The Culture-Free Context of Organization Structure: a tri-national comparison. 1974. **Sociology**, v.8, p.159-80. Disponível em: < 10.1177/003803857400800104>. Acesso em set.2016.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental**. 1ª ed. Manchester: Sílabo, 1991.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: software of the mind**, 3ª ed. New York: McGrawHill, 2010.

HOFSTEDE, G.; MINKOV, M. **Manual VSM 2013**. Disponível em <<https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>>Acesso em 26 ago 2017.

KOUFTEROS, X. A. et al. An empirical assessment of a nomological network of organizational design constructs: From culture to structure to pull production to performance. **Int. J. Production Economics**, v. 106, p. 468–492, 2007. Disponível em < 10.1016/j.ijpe.2006.08.001> Acesso em mai 2016.

KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational Implications of Institutional Pluralism. In: SUDDABY, R.; SAHLIN, K. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 243–275.

LASTRES, H; ALBAGLI, S. Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes. 1973.

LAWRENCE P. R.; LORSH, J. W.. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, n. 1, p. 1-47, 1967b.

LLORIA, M. B. Differentiation in knowledge-creating organizations. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 8, p. 674-693, 2007. Disponível em <doi: 10.1108/01437720710835165> Acesso em set 2016.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO, E. R., F.;ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva da estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 159-196, 2006.

MAY, Tim. **Pesquisa social: Questões, métodos e processos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MEDINA, P.F.; KRAWULSKI, E. Coworking como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 18, n. 2, p.181-190, 2015.

MEIJAARD, J.; MARYSE J. B.;MOSELMAN. M. Organizational structure and performance in dutch small firms, **Small Bus Econ**. v.25, n.1, p.83-96, 2005.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v.83, p.340-363, 1977.

MINTZBERG, H. **Diseño de organizaciones eficientes**. Buenos Aires: El Ateneo, 2001.

MINTEBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIRANDA, R. DE S., CUNHA, L. H. H. A estrutura organizacional do MST: lógica política e lógica prática. **Caderno CRH**. v. 26, n.68, p. 363-375, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v26n68/a10v26n68.pdf>> Acesso em jan. 2016.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2008.

OCASIO, W.; RADOYNOVSKA, N. Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, v. 14, n. 4, p. 207-209, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 11ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PACHE, A.; SANTOS, F. Inside the hybrid organization : selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 4, p. 972–1001, 2013.

PAHNKE, E. C.; KATILA, R.; EISENHARDT, K. M. Who takes you to the dance ? how partners ' institutional logics influence innovation in young firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 60, n. 4, p. 596–633, 2015.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 1, mar. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n1/v4n1a06>> Acesso em fev. 2017.

PEREIRA, J.C.R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3. ed. São Paulo: EDUSP, 2004.

PERTUSA-ORTEGA, E. M., MOLINA-AZORÍN, J. F., CLAVER-CORTÉS, E. Competitive strategy, structure and firm performance. *Management Decision*, v.48, n.8, p. 1282 – 1303, 2010. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011076799>> Acesso em: mai. 2016.

PERTUSA-ORTEGA, E. M., ZARAGOZA-SÁEZ, P., CLAVER-CORTÉS, E. Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, v. 63, p. 310–320, 2010. Disponível em: <doi: 10.1016/j.jbusres.2009.03.015> Acesso em: mai. 2016.

PETRINI, M., POZZEBON, M. Integrating sustainability into business practices: learning from brazilian firms. *Brazilian Administration Review*, v.7, n.4, p. 362-378, 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/bar/v7n4/04.pdf>>

PICCHIAI, D. Estratégia, estrutura e competências gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. *Revista de Ciências da Administração*, v.11, n.25, p. 209-228, 2009.

PICCHIAI, D. Estratégia e estrutura: um estudo de caso em uma empresa de serviços em saúde. *Revista de Administração da UNIMEP*, v.8, n.1, p. 1-38, 2010.

PICCHIAI, D. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v.5, n.3, p. 23-45, 2012. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p23>> Acesso em mai. 2016.

PORTO DIGITAL. Prospecto Porto Digital, 2017. NGPD. 38p.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymarck, 2004. 226 p.

PUGH, D. S. et al. Dimensions of organizational structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 65-105, jun.1968.

RAMIREZ, E., GONZALEZ, R. J., MOREIRA, G. J. Barriers and bridges to the adoption of environmentally- sustainable offerings. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 16–24, 2014. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.012>> Acesso em ago.2016.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n.1, p. 1-17, 1980. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/2392223?seq=1#page_scan_tab_contents> Acesso em jun. 2016.

RIBEIRO, D.A. Estruturas organizacionais: um possível delineamento da produção científica nacional sobre o tema no período 1998-2008. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v 3, n 6, jul./dez. 2009.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

RODRIGUES, M.S.; SILVA, R.C. A estrutura empresarial nos clubes e futebol. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n.48, p. 18-37, 2009. Disponível em < <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302009000100001>> Acesso em jul 2016.

RODRIGUES, S.B.;RADAMÉS DE SÁ, R.C. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. 1984.

SANTOS, L.M.A.; LOPES, F.D.; ANEZ, M.E.M. Análise crítica em organizações sociais: apropriando teoria e prática de seus componentes estruturais e culturais. **Cadernos EBAPE BR**, v. 5, n.2, p. 1-16. Disponível em < <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512007000200009>> Acesso em out 2016.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations: ideas and interests*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008. SELZNICK, P. *A liderança na Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1971.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: UFRGS, 2016, 159 p.

STONER, J. A F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro, PHB, 1995.

STRESE, S. et al. Organizational antecedents of cross-functional cooperation: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation. **Industrial Marketing Management**. v.53, p. 42-55, 2015. Disponível em < doi: 10.1016/j.indmarman.2015.11.006>. Acesso em ago 2016.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

THOMPSON, V.A. Bureaucracy and innovation. **Administrative Science Quarterly**. v. 10, 1–20. 1965.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v. 3, p. 196-219.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. The institutional logics perspective: Foundations, research, and theoretical elaboration. Oxford: Oxford University Press, 2012.

UNCTAD. Economia criativa: uma opção de desenvolvimento viável. Genebra: United Nations Conference on Trade and Development, 2010. Disponível em <http://www.unctad.org/creative-economy> Acesso em 23 set 2018.

WALSH, K. Interpreting the impact of culture on structure: the role of change processes. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40, n. 3, p. 302–322, 2004.

WEBER, M. **Os fundamentos da organização burocrática**: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (org). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.

VASCONCELLOS, E. **Estrutura das Organizações**. São Paulo, 1989, 2 ed.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**, 4. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

ZHANG, M.; ZHAO, X.; YINAN, Q. The effects of organizational flatness, coordination, and product modularity on mass customization capability. **International Journal Production Economics**. v.158, 2014. Disponível em <doi: 10.1016/j.ijpe.2014.07.032> Acesso em jul 2016.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturado

❖ Dados da empresa:

1. Nome da empresa:
2. Qual o tempo de existência da empresa:
3. Há quanto tempo a empresa está embarcada no Porto Digital:
4. A empresa é matriz ou filial. Caso seja filial, possui matriz no Brasil ou outro país?
5. Quantos funcionários a sua empresa possui?

❖ Dados do participante:

6. Cargo do participante:
7. Quanto tempo de carreira na empresa:
8. Qual a formação acadêmica:

Questões – Lógicas Institucionais

1. Como a sua empresa escolheu embarcar no Porto Digital? Breve relato.
2. O que significa para a empresa estar embarcada no Porto Digital?
3. Como a sua empresa é influenciada pelos valores do Porto Digital?
4. De quais maneiras as regras do Porto Digital influenciam a sua empresa?
Como ocorreram as adequações necessárias? Quais áreas são mais afetadas?
5. Quais regras são mais fáceis e mais difíceis de implementar?
6. Como é o relacionamento da sua empresa com as demais empresas embarcadas?
7. Você considera alguma empresa do Porto Digital como referência de atuação?
8. A sua empresa busca atuar de forma semelhante com outras empresas do Porto Digital?
Em quais aspectos?(autoridade, departamentos, comunicação)
9. Como você avalia a troca de informações e comunicação com as outras empresas do Porto Digital? A que se deve esta avaliação?
10. Como você avalia a competição das empresas do Porto Digital?
A concorrência da sua empresa está localizada no Porto Digital?
11. Como é o relacionamento da sua empresa com os clientes?
Quais as estratégias de atração de clientes?
São as mesmas utilizadas por outras empresas do Porto Digital?
12. Como a sua empresa busca credibilidade junto aos clientes?
A sua empresa possui alguma certificação de qualidade ou reconhecimento? Considera isto importante?
13. Como é feita a escolha de fornecedores? Estão localizados no Porto Digital?
14. A empresa já teve que realizar ajustes internos para satisfazer condições específicas de algum fornecedor ou cliente?
15. Como são selecionados os colaboradores da sua empresa? *E nas outras empresas, você saberia dizer? A formação acadêmica advém de determinada instituição de ensino?*
16. Como os colaboradores são treinados? Existe treinamento ofertado pelo Porto Digital?
17. Como é a relação da sua empresa com os colaboradores? Existem dificuldades?
18. Você acredita que o Porto Digital contribui com o desenvolvimento da região? Por quê?
19. Como você enxerga o futuro do Porto Digital? E a sua empresa está nesse futuro?

APÊNDICE B – Escala sobre estrutura organizacional

1. Formalização

1. Há preocupação com a padronização nas formas de realizar o trabalho.
2. Há regras e procedimentos escritos para as atividades e processos desenvolvidos na empresa?
3. Há preocupação com a utilização de uma linguagem/comportamento padrão por parte da equipe de trabalho, seja diante de clientes e/ou fornecedores.
4. A comunicação ocorre, na maioria das vezes, por via escrita (material impresso, e-mail/intranet ou outro).
5. Existe pouco ou nenhum espaço para sugestões sobre mudanças nos processos de trabalho.
6. Os colaboradores são monitorados nas suas atividades de trabalho.
7. A palavra controle definiria melhor a empresa do que a palavra cooperação.
8. Existe um organograma formal da empresa com a distribuição de departamentos e funções.
9. Há preocupação com a padronização nas formas de realizar o trabalho.
10. Há regras e procedimentos escritos para as atividades e processos desenvolvidos na empresa?
11. Há preocupação com a utilização de uma linguagem/comportamento padrão por parte da equipe de trabalho, seja diante de clientes e/ou fornecedores.
12. A comunicação ocorre, na maioria das vezes, por via escrita (material impresso, e-mail/intranet ou outro).
13. Existe pouco ou nenhum espaço para sugestões sobre mudanças nos processos de trabalho.
14. Os colaboradores são monitorados nas suas atividades de trabalho.
15. A palavra controle definiria melhor a empresa do que a palavra cooperação.
16. Existe um organograma formal da empresa com a distribuição de departamentos e funções.

2. Centralização

1. As decisões sobre o trabalho são determinadas pelas chefias imediata ou superior.
2. Para a maior parte do trabalho realizado depende de decisões de superiores.
3. Geralmente, as atividades que saem da rotina demandam avaliação de chefias.
4. Diante de um problema, os funcionários recorrem às chefes superiores.
5. As decisões sobre planejamento estratégico da empresa são tomadas por chefias do topo da hierarquia organizacional.
6. As estatísticas geradas sobre o volume de trabalho são mais importantes do que as opiniões ou sugestões dos colaboradores.
7. As linhas de autoridade estão bem definidas no contexto da empresa.
8. As decisões sobre o trabalho são determinadas pelas chefias imediata ou superior.
9. Para a maior parte do trabalho realizado depende de decisões de superiores.
10. Geralmente, as atividades que saem da rotina demandam avaliação de chefias.
11. Diante de um problema, os funcionários recorrem às chefes superiores.
12. As decisões sobre planejamento estratégico da empresa são tomadas por chefias do topo da hierarquia organizacional.
13. As estatísticas geradas sobre o volume de trabalho são mais importantes do que as opiniões ou sugestões dos colaboradores.
14. As linhas de autoridade estão bem definidas no contexto da empresa.

3 - Especialização

1. As funções são distintas e bem distribuídas entre departamentos e pessoas.
2. Os colaboradores geralmente dominam apenas a função a qual foi contratado.
3. A troca de funções entre colaboradores é inviável para a maioria dos casos.
4. Os treinamentos oferecidos ocorrem por funções.
5. Existem poucas funções que podem ser realizadas por todos os funcionários.
6. Os funcionários se dedicam às funções pelas quais foram contratados.
7. A especialização do colaborador é mais incentivada/valorizada do que a multifuncionalidade.
8. As funções são distintas e bem distribuídas entre departamentos e pessoas.
9. Os colaboradores geralmente dominam apenas a função a qual foi contratado.
10. A troca de funções entre colaboradores é inviável para a maioria dos casos.
11. Os treinamentos oferecidos ocorrem por funções.
12. Existem poucas funções que podem ser realizadas por todos os funcionários.
13. Os funcionários se dedicam às funções pelas quais foram contratados.
14. A especialização do colaborador é mais incentivada/valorizada do que a multifuncionalidade.

ANEXO A- Carta de Apresentação

Meu nome é Celina Franco Hoffmann, sou doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria - RS.

Em contato com a Renata Costa colaboradora do NGPD, busquei identificar as empresas condizentes com o escopo da minha pesquisa, conforme o período de vinculação ao Porto Digital. Minha pesquisa tem como objetivo analisar a estrutura organizacional das organizações embarcadas no Porto Digital a partir da influência de lógicas institucionais e valores culturais compartilhados.

A partir disso, gostaria de poder agendar duas entrevistas na sua empresa, a serem realizadas com **um dos diretores (as) e um dos colaboradores (preferencialmente mais de 5 anos de vínculo com a empresa).**

Ressalto que a identidade das pessoas será mantida em sigilo, a entrevista que será realizada tem cerca de 40 minutos de duração, será viabilizada por meio de gravação de áudio, consiste em um roteiro semiestruturado o qual permite intervenções e esclarecimentos adicionais durante os questionamentos. As informações coletadas irão compor as análises da minha tese. Visto que o objetivo proposto tem caráter de investigação teórico com implicações essencialmente acadêmicas.

Viajarei para a cidade de Recife para realização das entrevistas, a partir de segunda-feira dia 20/08 até dia 24/08. Com isso, gostaria de verificar qual a disponibilidade de vocês quanto ao dia e horário para colaborar com a pesquisa.

Desde já agradeço a atenção!

Atenciosamente,

Celina Franco Hoffmann
Doutoranda em Administração
(matrícula 201560313)

Gilnei Luiz de Moura
Professor Dr.Orientador

ANEXO B- Questionário Internacional (VSM 2013)

Desconsiderando o seu emprego atual, pense no emprego ideal, o quanto é importante para você:

- 1 = extremamente importante
- 2 = muito importante
- 3 = importante
- 4 = pouco importante
- 5 = nada importante

1. Ter tempo suficiente para a vida pessoal e doméstica
2. Ter um chefe (superior direto) que você respeite
3. Ter reconhecimento pelo bom desempenho
4. Ter estabilidade no emprego
5. Trabalhar com pessoas agradáveis
6. Trabalhar em algo que ache interessante
7. Ser consultado (a) pelo seu chefe em decisões que envolvem o seu trabalho
8. Viver num lugar agradável
9. Ter um emprego que a família e amigos respeitem
10. Ter a oportunidade de ser promovido(a)

**Pensando em sua vida pessoal, o quanto é importante para você
(por favor, circule apenas uma resposta):**

11. Ter tempo livre para se divertir
12. Ter moderação: se controlar para evitar excessos
13. Ser generoso com as outras pessoas
14. Simplicidade: não gastar mais do que o necessário

15. Com que frequência você se sente nervoso ou tenso?
1. Sempre
 2. Frequentemente
 3. Às vezes
 4. Raramente
 5. Nunca
16. Você é feliz?
1. Sempre
 2. Frequentemente
 3. Às vezes
 4. Raramente
 5. Nunca
17. As outras pessoas ou circunstâncias impedem que você faça o que você realmente deseja fazer?
1. Sim, sempre
 2. Sim, quase sempre
 3. Às vezes
 4. Não, raramente
 5. Não, nunca
18. Como você descreveria seu estado de saúde nestes dias?
1. Excelente
 2. Bom
 3. Razoável
 4. Ruim
 5. Péssimo
20. O quanto você se orgulha de ser brasileiro?
1. Muito orgulhoso
 2. Razoavelmente orgulhoso
 3. Um pouco orgulhoso
 4. Não muito orgulhoso
 5. Nada orgulhoso
21. No seu ponto de vista, com que frequência os subordinados sentem medo de contradizer o chefe (ou estudantes o professor?)
1. Nunca
 2. Raramente
 3. Às vezes
 4. Frequentemente
 5. Sempre

**Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo
(por favor, circule apenas uma resposta):**

- 1 = Concordo fortemente
- 2 = Concordo
- 3 = Não sei
- 4 = Discordo
- 5 = Discordo fortemente

21. Uma pessoa pode ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho

22. Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados

23. Uma estrutura organizacional em que os subordinados têm dois chefes deve ser evitada a qualquer custo

24. As regras de uma organização nunca devem ser quebradas – mesmo quando o empregado achar que a quebra da regra é em benefício da organização