



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA



INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

LUZIENE SOARES FRANZÃO

**PERCEPÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM
FILIAIS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS: UM ESTUDO
COMPARATIVO**

UBERLÂNDIA

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUZIENE SOARES FRANZÃO

**PERCEPÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM
FILIAIS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS: UM ESTUDO
COMPARATIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientadora: Profa. Dra. Marília Ferreira Dela Coleta

**UBERLÂNDIA
2007**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F837p Franzão, Luziene Soares, 1970-
Percepção de cultura organizacional em filiais de empresas multi-
nacionais: um estudo comparativo / Luziene Soares Franzão – 2007.
99f.

Orientador: Marília Ferreira Dela Coleta.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia,
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui bibliografia.

1. Cultura organizacional - Teses. I. Dela Coleta, Marília
Ferreira. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de
Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.944

LUZIENE SOARES FRANZÃO

**PERCEPÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM FILIAIS DE
EMPRESAS MULTINACIONAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Data de aprovação: ____/____/____

Banca examinadora:

Profa. Dra. Marília Ferreira Dela Coleta – UFU

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior – UFU

Prof. Dr. José Augusto Dela Coleta - UNITRI

Dedico este trabalho aos meus pais **José Soares e Assunta**, cujo amor e exemplo ecoam em minha vida. Aos meus irmãos **José Eduardo, Rubiane e Fausto**, pela alegria de nossa convivência. Ao meu esposo **Oswaldo**, pela compreensão e apoio constante; e aos meus queridos filhos **Amanda, Gabriela e Fellipe**, razões maiores de tudo que faço.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida e capacidade a mim concedidas.

A todas as pessoas especiais que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta importante conquista. Em especial, à minha querida orientadora Profa. Dra. Marília Ferreira Dela Coleta, cuja ajuda e orientação foram fundamentais para a conclusão de meu trabalho.

Às empresas participantes, pela abertura e confiança, especialmente a cada funcionário que abdicou de seu tempo para responder aos questionários da pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, meu agradecimento especial às professoras Áurea de Fátima Oliveira e Maria do Carmo Fernandes Martins, exemplos de dedicação e competência.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior e Prof. Dr. José Augusto Dela Coleta que se dispuseram a avaliar este trabalho e pontuar importantes contribuições.

Aos colegas que partilharam comigo momentos de aprendizado, de troca e de alegria, obrigada!

RESUMO

A cultura organizacional tem sido objeto de estudo de diversas áreas do conhecimento: Antropologia, Sociologia e Psicologia. O interesse pelo tema se acentuou a partir da década de oitenta e várias pesquisas têm sido conduzidas objetivando a sua compreensão e a construção de um corpo teórico-empírico consistente. Cultura organizacional refere-se a um conjunto de valores e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização e que a difere das outras. Os referenciais teóricos deste estudo se fundamentam nos estudos de Geert Hofstede, cuja amostra se constituiu de funcionários da IBM em 53 países e no Projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), conduzido por Robert House e uma grande equipe de pesquisadores que estudaram características de liderança e da cultura em organizações de 62 países. Este trabalho buscou identificar a existência de diferenças de percepção de cultura organizacional por parte dos funcionários de três filiais de empresas multinacionais do ramo industrial situadas no Triângulo Mineiro. As três organizações possuem origem israelense, estadunidense e francesa e a amostra constituiu-se de 89 trabalhadores de diferentes áreas destas empresas. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: um questionário de dados pessoais, profissionais e da empresa e o Inventário para Medida de Fatores da Cultura Organizacional (IMEFACO), composto por 59 itens que avaliaram 4 fatores: Índice de Distância Hierárquica (IDH), Grau de Individualismo/Coletivismo (IND), Orientação para o Futuro (OFUT) e Orientação para a Realização (OREA), validado no Brasil por Dela Coleta e Dela Coleta. As análises descritivas (frequências, comparações entre médias, correlações) revelaram a existência de diferenças significativas na percepção dos funcionários no que se refere à oportunidade de treinamento, oportunidade de melhorar de função, de melhoria de salário e qualidade das instalações, sendo que a filial da multinacional de origem estadunidense se destacou, sendo avaliada mais positivamente nestes itens. Em relação aos fatores da cultura organizacional, os resultados indicaram médias significativamente diferentes nos quatro fatores pesquisados: no IDH a filial francesa obteve a média mais baixa, diferentemente dos resultados obtidos nos estudos de Hofstede e no Projeto GLOBE; Israel obteve índices baixos de IDH tanto nos estudos de Hofstede quanto no Projeto GLOBE, e um índice mediano foi obtido neste estudo. A filial da multinacional estadunidense foi a que obteve maiores níveis de IDH. No IND, a empresa israelense apresentou as maiores médias e a francesa as menores médias nesta variável. Em OFUT e OREA a empresa francesa se destacou com maiores índices, seguida pela estadunidense e pela israelense, com menores médias comparativamente. Estes resultados apontam para diferenças daqueles encontrados anteriormente nos estudos de Hofstede e no Projeto GLOBE.

Palavras-chave: Percepção, cultura, empresas multinacionais.

ABSTRACT

The companies' organizational culture have been studied by many areas such as: Anthropology, Sociology and Psychology. The importance of this subject has increased from the eighties and many researches were developed in order to help its understanding and construction of consistent theoretical-empirical method. Companies' organizational culture is a system of values and practices shared by the members of an organization and different between them. The theoretical references are based in studies of Geert Hofstede, who has studied the employees of IBM's branches in 53 countries and also the GLOBE Project (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), managed by Robert House and great team of researchers that studied about leadership's characteristics and organizational culture in 62 countries. This main purpose of this research was to identify the existence of differences in the organizational culture perception among the employees of three multinational companies of the industrial sector established in the Triangulo Mineiro area. These companies original headquarter are Israel, North America-USA and France and the studied sample contemplate the total of 89 workers of different areas in the company. The instruments and tools used to collect the data base were: a personal and professional data base questionnaire, plus a company questionnaire and a Inventory of Organizational Culture Factors (IMEFACO), with 59 items to check 4 factors; Indicator for the Hierarchical Distance (IDH), the level of Individual/Team work (IND), Orientation for the Future (OFUT) and Orientation for Achievement (OREA), validated in Brazil by Dela Coleta & Dela Coleta. The descriptive analysis (frequencies, comparisons between averages and correlations) showed the existence of significant differences in the employees perception related to training opportunities, career development opportunities, salary opportunity and company's working facilities. In fact the multinational north American company was the one who had the best results in the items mentioned above. Regarding the organizational culture factors the results indicated significant different averages in the 4 factors: in IDH the multinational French company presented the lowest average, demonstrating a great difference compared to the results shown in the Hofstede studies and GLOBE Project. The Israeli company presented low indicators for IDH and this result matched the Hofstede studies and GLOBE Project and from this we reach to a average indicator in this study. The American multinational company was the one that presented the best results in IDH. In IND the Israeli company presented the highest averages, the French company presented the lowest average. In OFUT and OREA the French company presented the highest averages, and compared to the French company, the north American and Israeli companies presented lower averages. These results are quite different from the ones presented by Hofstede studies and GLOBE Project.

Key-words: perception, culture, multinational companies.

SUMÁRIO

	Página
Resumo.....	06
Abstract.....	07
Lista de tabelas.....	10
Lista de figuras.....	11
Introdução.....	12
Capítulo 1	
1. Histórico dos estudos e definições de Cultura Organizacional.....	15
1.1. Formação, desenvolvimento e manutenção da cultura corporativa.....	21
Capítulo 2	
2. Elementos da cultura.....	25
Capítulo 3	
3. Estudos referenciais sobre Cultura Organizacional e variáveis de estudo.....]33
3.1. Geert Hofstede e as dimensões da cultura.....	33
3.2. O Projeto GLOBE e sua contribuição para o estudo da cultura organizacional.....	38
3.3. Empresas multinacionais: contextualização e conceituação.....	41
Capítulo 4	
4. Perspectivas metodológicas e investigações da cultura organizacional.....	44
4.1. Revisão de estudos empíricos.....	46
Capítulo 5	
5.1. Justificativas e objetivos.....	55
5.2. Esquema de investigação proposto.....	56
Capítulo 6	
6. Método.....	57
6.1. Amostra.....	57
6.2. Instrumentos.....	59
6.3. Procedimentos.....	61
6.4. Análise dos dados.....	61
Capítulo 7	
7. Resultados.....	63
7.1. Dados pessoais e profissionais.....	63

	9
7.2. Dados sobre a empresa.....	65
7.3. Resultados relativos às escalas para medida dos quatro fatores percebidos da cultura organizacional.....	66
7.4. Correlações entre as variáveis de estudo.....	70
7.5. Comparação entre os resultados deste estudo com os de Hofstede e do Projeto GLOBE.....	73
Capítulo 8	
8. Discussão e conclusões.....	77
Referências Bibliográficas	88
Anexo 1	
Parecer do Comitê de Ética em pesquisa.....	93
Anexo 2	
Esclarecimentos sobre a pesquisa.....	94
Anexo 3	
Termo de consentimento livre e esclarecido.....	96
Anexo 4	
Questionário de dados pessoais, profissionais e da empresa.....	97
Anexo 5	
IMEFACO – Inventário para Medida dos Fatores da Cultura Organizacional.....	98

LISTA DE TABELAS

		Página
Tabela 1 -	Escalas de medida dos fatores da cultura organizacional, itens positivos e negativos e coeficiente de confiabilidade.....	60
Tabela 2 -	Frequência e resultado do teste qui-quadrado do sexo dos funcionários.....	63
Tabela 3 -	Médias de cada empresa nas características pessoais e profissionais de seus funcionários.....	64
Tabela 4 -	Frequência e resultado da área em que trabalham os funcionários.....	64
Tabela 5 -	Frequência e resultado do teste qui-quadrado da prática de treinamento inicial ao admitir funcionários.....	65
Tabela 6 -	Médias de cada empresa na avaliação de suas características por seus funcionários.....	66
Tabela 7 -	Médias nas quatro escalas para cada empresa e resultados da análise de variância.....	67
Tabela 8 -	Coefficientes de correlação <i>r de Pearson</i> entre as variáveis de estudo.....	72
Tabela 9 -	Índice de Distância Hierárquica e índice de Individualismo resultantes dos estudos de Hofstede.....	73
Tabela 10 -	Médias dos sujeitos da empresa X, da amostra de Israel e do Brasil no Projeto GLOBE.....	74
Tabela 11 -	Médias dos sujeitos da empresa Y, da amostra dos Estados Unidos e do Brasil no Projeto GLOBE.....	75
Tabela 12 -	Médias dos sujeitos da empresa Z, da amostra da França e do Brasil no Projeto GLOBE.....	76

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 - Esquema de investigação proposto.....	56
Figura 2 - Índice de Distância Hierárquica para as três empresas.....	67
Figura 3 - Índice de Individualismo/Coletivismo para as três empresas.....	68
Figura 4 - Índice de Orientação para o Futuro para as três empresas.....	69
Figura 5 - Índice de Orientação para a Realização para as três empresas.....	69

INTRODUÇÃO

Apesar de presentes em períodos anteriores, os estudos sobre cultura organizacional tiveram um impulso durante a década de 80, inicialmente através do grande número de publicações estrangeiras, especialmente norte-americanas, e mais recentemente através do crescente número de pesquisas brasileiras sobre o tema.

Este interesse esteve fortemente relacionado ao declínio da produtividade norte-americana e aumento da competitividade japonesa - o chamado milagre japonês - que inspirou vários livros e organizações no sentido de compreender e aplicar as técnicas que fizeram o sucesso das empresas nipônicas. Soma-se a este fator o aumento da incerteza decorrente das constantes mudanças que abala a confiança na liderança e no comprometimento das pessoas.

É importante ressaltar a concepção de Mats Alvesson (1987, citado por Freitas, 1989) que apesar de atribuir em parte a popularidade da pesquisa sobre cultura organizacional ao sucesso japonês, considera que o desenvolvimento econômico acelerado tem resultado em um processo de quebra de uniformidade e coesão culturais e a conseqüente destruição dos padrões culturais tradicionais. Para este autor, estas tendências têm resultado numa fragmentação e heterogeneidade em que a cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração, enfatizando idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar.

Partindo de estudos antropológicos, o tema cultura tem transitado pela Sociologia e Psicologia, chegando ao campo do Comportamento Organizacional como uma variável de grande relevância para a compreensão dos processos organizacionais relacionando-se a construtos como liderança, envolvimento no trabalho, comprometimento, satisfação e significado do trabalho.

O presente trabalho tem sua fundamentação teórica e empírica nos estudos de Hofstede (1980, 1997, 2001) conduzidos em filiais da IBM em 53 países e no Projeto GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness¹(House et al.,1999, 2004).

Hofstede (1980, 1997, 2001) identificou cinco dimensões da cultura: índice de distância hierárquica, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade, controle da incerteza e orientação a curto/longo prazo. House et al (1999, 2004) conduziram seus estudos em 62 países objetivando explorar práticas e valores culturais e identificar seu impacto sobre as práticas organizacionais e sobre características da liderança. Estes estudos contemplaram oito dimensões da cultura: orientação para realização ou desempenho, orientação para afiliação, orientação para o futuro, assertividade, distância do poder, controle ou evitação da incerteza, igualdade de gênero e coletivismo/individualismo.

As variáveis distância hierárquica, individualismo/coletivismo, orientação para a realização e orientação para o futuro serão utilizadas neste estudo para a compreensão das diferenças (ou similaridades) de percepção da cultura organizacional por parte de funcionários de três empresas multinacionais de diferentes origens: uma israelense, uma estadunidense e uma francesa, através de suas filiais brasileiras situadas na região do Triângulo Mineiro. As escalas que avaliam os respectivos fatores foram escolhidas por que melhor se alinham aos objetivos do presente estudo e baseando-se nos resultados de validação anterior ficou evidenciado que estas escalas apresentam índices relacionados ao poder de discriminação dos itens, confiabilidade, validade fatorial e indicadores de validade de conteúdo e de constructo que recomendam sua utilização em pesquisas.

Para atingir os objetivos propostos, este trabalho se estrutura da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a perspectiva histórica e as definições de cultura organizacional. A seguir são apresentados os elementos que compõem a cultura sob a perspectiva de

¹ Liderança Global e Efetividade do Comportamento Organizacional

diferentes autores. O capítulo três apresenta dois principais referenciais deste trabalho: as dimensões da cultura identificadas pelos estudos de Geert Hofstede e o projeto GLOBE com as dimensões pesquisadas e principais resultados, bem como a contextualização e conceituação de empresas multinacionais. As perspectivas metodológicas e investigações sobre cultura organizacional são abordadas no capítulo quatro. Nos capítulos cinco e seis são apresentadas as justificativas, objetivos, hipóteses de estudo, a metodologia da pesquisa e para finalizar, são detalhados e discutidos os resultados e a conclusão do estudo.

CAPÍTULO 1

1. HISTÓRICO DOS ESTUDOS E DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Vários campos do conhecimento científico têm trazido sua contribuição para o estudo da cultura organizacional, tais como a psicologia, a antropologia e a sociologia. Silva e Zanelli (2004) salientam que a preocupação em compreender os costumes de agrupamentos sociais específicos é bem anterior aos estudos antropológicos contemporâneos e fazem referência à palavra cultura derivada do latim *colere*, que na Roma antiga restringia-se ao cultivo da terra, ao trabalho relativo à produção de plantas úteis ao ser humano. Os autores apontam que foi no final do século XVIII e no início do século XIX que o estudo da cultura começou a se firmar como um campo de conhecimento científico, interesse este motivado pelo espanto e estranhamento dos colonizadores europeus diante dos comportamentos de polinésios e chineses com os quais tentavam estabelecer relações comerciais.

O antropólogo Tylor (1958, citado por Silva & Zanelli, 2004) relacionou o termo germânico *cultur* – usado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade – e a palavra francesa *civilization* – que se referia às produções materiais de uma coletividade humana. A união das duas expressões resultou no vocábulo inglês *culture* que, dentro da perspectiva etnográfica, significa os conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou outras habilidades e hábitos adquiridos pelo homem como ser social. Este conceito condensou em uma única palavra as possibilidades de realização do ser humano e evidenciou que a cultura é aprendida, ou seja, os hábitos e costumes de determinado grupo social não são aquisições inatas, geneticamente determinadas e sim configuram-se como produtos de um processo de construção sócio-histórico.

Dentro de uma concepção antropológica (Durhan, 1984), o conceito de cultura remete aos aspectos simbólicos que permeiam os processos de interação humana. A preocupação fundamental dos estudos etnográficos está em compreender o sistema de crenças e os significados dos costumes das sociedades consideradas distintas dos agrupamentos humanos ocidentais. Os antropólogos tenderam a conceber os padrões culturais não como um molde que produziria condutas idênticas, mas como regras de um jogo, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações.

Há uma correspondência entre os conceitos de cultura nas diferentes correntes e paradigmas antropológicos:

- Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem – Funcionalismo: Malinowski.
- Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais - Funcionalismo estrutural: Radcliffe – Brown.
- Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras – Etnociência: Gooddenough.
- Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. – Antropologia Simbólica: Geertz.
- Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente.- Estruturalismo: Levi-Strauss. (Smircich, 1983, citada por Freitas, 1991)

O interacionismo simbólico é uma corrente importante de análise da cultura na perspectiva sociológica. Berger e Luckman (1985) são autores que representam esta corrente e defendem que a vida cotidiana se apresenta para os homens como uma realidade ordenada, onde os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente. Há um processo de objetivação da

realidade, e isto se dá em função da percepção de que existe correspondência entre os significados atribuídos pelo indivíduo ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, ou seja, existe o compartilhar do senso comum sobre a realidade. A construção e manutenção da cultura pressupõem que existe um determinado nível de compartilhamento da realidade social construída pelos membros de um grupo.

A produção de signos ou sinais - a linguagem, por exemplo - é um importante elemento deste processo de objetivação da realidade e isto se dá também no nível das organizações, onde é possível observar que certos símbolos são criados e legitimados por procedimentos implícitos ou explícitos (Fischer & Fleury, 1990; Silva & Zanelli, 2004).

Os estudos de base psicológica do fenômeno cultural nas organizações têm contemplado as dimensões individuais e grupais, mas, de acordo com Silva e Zanelli (2004), há uma prevalência da segunda sobre a primeira destas dimensões. Os autores argumentam que, embora seja necessário um grupo para gerar e manter a cultura, esta só poderá ser transmitida, consolidada e modificada por meio das pessoas. Ao salientar a influência da cultura sobre o comportamento humano, os autores afirmam que a diversidade cultural não existe apenas entre diferentes grupamentos ou sociedades humanas, mas pode também coexistir dentro de um mesmo grupo considerado homogêneo, citando o exemplo do Brasil, com suas distinções culturais marcadas pelas diferentes regiões e, mesmo dentro de uma mesma região constituem-se diferentes agrupamentos de brasileiros.

Atualmente, o conceito de cultura é utilizado para explicitar o fato de que diferentes grupos de pessoas têm formas distintas de apreender os eventos da realidade e reagir a ela, através de significados que são gradativamente aprendidos e compartilhados e, neste sentido, esta definição se encontra vinculada aos processos de construção da realidade social baseando-se no modo como uma comunidade satisfaz suas carências materiais e psicossociais.

Deal e Kennedy (1982) apontam que a aplicação do conceito de cultura aos contextos organizacionais, embora tenha sido objeto de interesse e discussão desde o início do século XIX, somente foi intensificada a partir do final dos anos 70 e início dos anos 80. Os motivos deste interesse se fundamentam no súbito aumento de desempenho dos produtos japoneses na década de 70, aumento este que despertou a atenção para as causas do chamado “milagre japonês”. Estes autores afirmam que:

[...] A maior razão de os japoneses terem sido bem sucedidos é sua habilidade de, continuamente, manterem uma cultura forte e coesa em todo o país. Não só os negócios de cada indivíduo possuem força cultural, mas os elos entre empresas, bancos e governo são também culturais e bastante poderosos. A indústria japonesa é, na verdade, uma extensão dos traços culturais em escala nacional.

(Deal & Kennedy, 1982, p.5)

A ênfase na relação entre cultura e desempenho organizacional se tornou mais evidente com o livro de William Ouchi (1985, citado por Santos, 2000) denominado *Teoria Z*, que mostrou, entre outras coisas, como o estilo de vida do povo japonês, caracterizado pelo sentimento milenar de cooperação, explicava os crescentes ganhos de produtividade dos nipônicos sobre os americanos. Além disso, a mudança de equilíbrio do poder mundial, associada à crise do petróleo em 1973, bem como a crescente internacionalização das grandes corporações, aumentaram também o interesse pela compreensão das implicações da cultura sobre a vida organizacional (Morgan, 1996).

Pettigrew (1979) incorpora o termo cultura à literatura organizacional através de expressões como "cultura corporativa" ou "cultura organizacional" que desde então vêm sendo objeto de abordagens teóricas e metodológicas. Para este autor, a cultura organizacional consiste em "um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo,

em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações" (p. 574). O autor, ao analisar a cultura, leva em conta a importância dos empreendedores na definição dos primeiros estágios da organização e assume que tanto o homem cria a cultura como é criado por ela.

Bowditch e Buono (2003, p.182) se referem à cultura organizacional como “um padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo”.

Schein (1984, citado por Freitas, 1991) ao trabalhar a questão conceitual e metodológica da cultura, propõe que a cultura organizacional deve ser compreendida como um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. O autor tem a preocupação de ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente e, ainda que admita a importância desses elementos, ele privilegia a força dos pressupostos subjacentes, tipicamente inconscientes, como os reais determinantes de como os membros de um grupo *percebem, sentem e pensam*.

Cultura tem o sentido de programação da mentalidade coletiva, que distingue uns dos outros os membros de diferentes categorias de população – por categoria de população pode-se entender uma nação, um grupo étnico, categorias de gênero, grupos etários, classe social, a profissão ou ofício, uma organização de trabalho ou simplesmente a família (Hofstede, 1997).

O autor enfatiza que a cultura organizacional relaciona-se com a história e tradição da organização; tem alguma profundidade; é de difícil decifração e explicação, mas deve ser

interpretada; é, por natureza, coletiva, compartilhada e ideacional; referencia-se a valores, crenças, conhecimentos e outros aspectos mais profundos.

É ainda Hofstede (1997) que aponta não existir uma definição padrão para o conceito, mas propõe que cultura organizacional é:

- holística: refere-se ao todo como sendo mais que a soma das partes;
- determinada historicamente: reflete a história da organização;
- construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;
- difícil de mudar.

A definição de cultura utilizada por House et al (1999) inclui “...a concordância entre os membros da coletividade a respeito de seus atributos e a comunalidade de práticas observadas em entidades como famílias, escolas, organizações de trabalho, instituições políticas, sistema legal e econômico” (p. 180) e completa que a cultura nacional e a industrial são partes integrantes do ambiente em que as organizações funcionam e que a cultura organizacional é influenciada por ambas. A cultura envolve identificar como a comunidade aprende os caminhos para a integração entre a adaptação externa e as mudanças internas.

1.1. Formação, desenvolvimento e manutenção da cultura corporativa

O começo da cultura organizacional se dá quando o fundador, a partir da idéia de um novo empreendimento, reúne em torno de si outras pessoas que se dispõem a obter recursos, investir tempo, dinheiro e energia para a realização do empreendimento, ou seja, outras pessoas são trazidas para a organização e começam a construir uma história comum. (Schein,1991; Ott, 1989, citados por Oliveira, 1997).

O fundador de uma empresa possui papel de destaque na criação da cultura organizacional, fundindo sua imagem, seus valores, suas prioridades e sua visão, neste sentido, o empreendedor é, para Pettigrew (1979), aquela pessoa que primeiramente toma a responsabilidade de mobilizar pessoas e outros recursos , traçar objetivos e direção, construir e administrar uma nova organização.

A atuação dos empreendedores resulta na criação de aspectos racionais e tangíveis da organização, tais como estruturas e tecnologias e também símbolos, ideologias, crenças, rituais e mitos que são componentes culturais que expressam a vida organizacional (Freitas, 1991). Esta autora reforça ainda que na perspectiva da multiplicidade cultural, os líderes não são os únicos a gerar valores e normas de comportamento, os demais membros também exercem um papel ativo neste processo.

Ott (1989, citado por Oliveira, 1991) atribui à cultura organizacional três fontes gerais ou determinantes: a) a cultura social mais ampla na qual a organização se situa; b) a natureza dos negócios e seu ambiente; c) as crenças, os valores e pressupostos básicos sustentados por seus fundadores ou outros líderes dominantes.

Para Luthans (1995) os fundadores podem criar culturas fortes e estáveis, entretanto existem casos em que a cultura é menos evidente, sendo necessária uma mudança na alta

administração para que a organização possa sobreviver. Este autor acredita que a força de uma cultura organizacional é determinada pelo compartilhamento e pela uniformidade. Deal e Kennedy (1982) esclarecem que algumas vezes, a cultura é fragmentada, sendo difícil identificá-la a partir de uma leitura externa, mas sendo ela forte e coesa, todos conhecem os seus objetivos e trabalham para atingi-los. Associam também a cultura a todos os aspectos da organização, afetando o sucesso nos negócios.

Vários estudos têm relacionado a cultura organizacional e o desempenho organizacional, apontando uma associação entre ambos: o trabalho em equipe apresentou uma correlação forte com desempenho, ou seja, organizações que adotam comportamento cooperativos tendem a ser mais efetivas (Petty et al, 1995, citado por Oliveira, 1997).

Um posicionamento favorável à associação entre cultura organizacional forte e desempenho organizacional é apontado por Deal e Kennedy (1962) em relação ao comprometimento das pessoas quanto à missão organizacional.

As subculturas e as contraculturas surgem como empecilhos à associação entre cultura organizacional e desempenho organizacional. Assim, a cultura dominante se caracteriza por um conjunto de valores nucleares compartilhados pela maioria dos membros organizacionais, as subculturas são formadas por membros de um grupo particular que possuem valores específicos, compostos por pessoas que trabalham em projetos, desempenham funções similares, compartilham conhecimentos étnicos e religiosos, podendo enfraquecer a organização caso haja conflitos com a cultura dominante e seus objetivos (Oliveira, 1997).

Freitas (1991) reforça a idéia da multiplicidade cultural ao afirmar que a contracultura se refere à coexistência de diversas culturas dentro de uma mesma organização, apresentando também a definição de contracultura como uma forma negativa de combater os valores vigentes.

As subculturas e as contraculturas são variáveis que tornam o desenvolvimento da cultura organizacional mais complexo, constituindo-se em elementos que se somam na análise e estudo da cultura.

As organizações desenvolvem uma série de práticas que solidificam a cultura organizacional. Ott, (1989, citado por Oliveira, 1997) ressalta que o primeiro passo para se perpetuar a cultura organizacional é procurar identificar membros dispostos a aceitá-la, ou seja, a pré-seleção e contratação são baseadas na compatibilidade do candidato com a cultura organizacional. Como segundo passo, Luthans e Van Maanem (1995, 1989, citados por Oliveira, 1997), apontam a importância do processo de socialização com suas estratégias formais e informais, individuais e coletivas, fixas e variáveis. O terceiro passo caracteriza-se pela remoção dos membros desviantes que “informa” aos que permanecem o preço do desvio.

As estratégias de recompensa e punição - monetárias ou não monetárias - afetam o comportamento dos indivíduos e se constituem também como uma forma de se perpetuar a cultura. Além disto, as práticas de recursos humanos utilizadas pelas organizações se somam e contribuem para a disseminação e manutenção da cultura organizacional.

É importante ressaltar que para Hofstede, organizações com forte cultura suscitam sentimentos positivos em algumas pessoas e negativos em outras e que a atitude frente a culturas organizacionais fortes é parcialmente afetada por elementos da cultura nacional. Este autor faz uma distinção entre cultura nacional e cultura organizacional: no nível nacional as diferenças culturais residem mais nos valores e menos nas práticas e no nível organizacional as diferenças culturais residem mais nas práticas e menos nos valores. Isto se deve ao fato de que os valores são adquiridos mais precocemente na vida: em especial na família, grupo de amigos, escola. Por outro lado as práticas organizacionais são aprendidas através da

socialização no local de trabalho, onde as pessoas entram na idade adulta com a maioria de seus valores firmemente enraizados.

O tema cultura organizacional é um tema complexo, porém o conhecimento de suas origens, de seu processo de formação e manutenção contribuirá para o entendimento da dinâmica cultural das organizações. No capítulo seguinte serão apresentados os elementos que constituem e expressam a cultura organizacional.

CAPÍTULO 2

2. ELEMENTOS DA CULTURA

No modelo teórico proposto por Schein (1992) são apresentados três níveis de elementos da cultura, que variam em função do seu grau de acessibilidade: os artefatos e criações, os valores espousados (ideologias) e os pressupostos básicos (premissas subjacentes):

- Os *artefatos* constituem o nível mais superficial da cultura, isto é, correspondem às estruturas e processos organizacionais e aos produtos tangíveis do grupo, tais como a arquitetura, o ambiente físico, a linguagem, tecnologia e as cerimônias observadas; para o autor, este nível de análise é enganador pois os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar;
- Os *valores* espousados se constituem das estratégias, regras, normas, valores, princípios, metas e filosofias organizacionais que orientam tanto os fins de um dado grupo como os meios através dos quais são alcançados; este nível é mais difícil de observar diretamente e, ao identificá-lo verifica-se que ele geralmente representa apenas os valores manifestos da cultura;
- Os *pressupostos básicos* se referem a crenças que passam a fazer parte da visão de mundo dos membros, e assim, tendem a se tornar inconscientes, subjacentes e inquestionáveis. São aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. O valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar

problemas. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade, ele sai do nível da consciência passando a ser uma verdade inquestionável.

Rousseau (1990), propõe um modelo que envolve a descrição dos principais elementos da cultura, dispostos em camadas, que variam ao longo de um *continuum* de subjetividade e acessibilidade. Partindo dos elementos mais visíveis para os mais profundos, observa-se a seguinte ordem: artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais. Em certo sentido, esse modelo representa uma ampliação do de Schein, incorporando um maior grau de especificidade na determinação e distinção entre as várias formas de manifestações da cultura. Assim é que a autora inclui, ainda, entre os elementos culturais, os padrões de comportamento (mecanismos de tomada de decisão, coordenação e comunicação utilizados na resolução dos problemas organizacionais) e as normas comportamentais (crenças sobre as condutas aceitáveis e não aceitáveis).

O modelo teórico concebido por Hofstede (1984) pressupõe que a cultura se manifesta através de quatro elementos ou níveis, que também diferem em termos de sua visibilidade para o observador: os *símbolos*, a camada mais externa, compreendem as palavras, gestos e objetos que têm significado especial dentro da organização. Os *heróis* são as personagens vivas ou mortas, reais ou imaginárias, revestidas de prestígio na cultura, que servem de modelo de comportamento para seus membros. Os *rituais* consistem de atividades coletivas, supérfluas do ponto de vista técnico, mas socialmente indispensáveis.

Os símbolos, heróis e rituais constituem as "práticas" da organização, e seu significado cultural está associado ao modo pelo qual são percebidos por todos que dela fazem parte. O núcleo da cultura é formado por *valores*, que se referem a sentimentos raramente discutíveis, quase sempre inconscientes, e por isso mesmo, não diretamente observáveis, mas revelados através de comportamentos alternativos.

Estudos posteriores levaram Hofstede (1997) a concluir que os valores indubitavelmente moldam a cultura, porém é através das práticas que ela afeta os membros da organização, razão pela qual as percepções compartilhadas das práticas diárias constituem a essência da cultura organizacional. No entender deste autor:

[...] as pessoas que começam a trabalhar são geralmente jovens, e a maioria de seus valores está firmemente arraigada; contudo serão socializadas segundo a prática de seu contexto profissional. No entanto, é no nível dos valores básicos que as culturas diferem mais; quando se trata de culturas ocupacionais e – mais ainda – organizacionais, a diferença é mais superficial (no tocante a símbolos, heróis e ritos). (1984, p.9).

Freitas (1991) propõe que os elementos componentes da cultura fornecem uma interpretação para os membros da organização através da transferência e compartilhamento de significados, o que muitas vezes conceitua a cultura. A passagem dos significados se dá como uma coisa aceita, em que as mensagens e comportamentos convenientes são valorizados e aderidos, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo aos demais membros. Tanto a adesão como a reprodução demonstram não a liberdade dos indivíduos em aceitarem ou não determinado conteúdo, mas a eficiência do controle.

Para esta autora, alguns elementos da cultura organizacional mais frequentemente citados na literatura são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas, artefatos e símbolos. Estes elementos estão descritos a seguir:

Valores: são conceitos básicos de uma organização, representando a essência e a filosofia da organização para o alcance do sucesso, na medida em que formam um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. As organizações bem sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força, os empregados se

sentem como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles. A tarefa principal dos administradores estaria na modelagem e realce dos valores.

Os valores compartilhados estão relacionados a sentimentos de sucesso pessoal, comprometimento organizacional, correspondência entre os valores pessoais e organizacionais, comportamento ético, sentimentos de menos stress pessoal e profissional e finalmente estão relacionados com os objetivos organizacionais (Freitas, 1991).

Tamayo e Schwartz (1993), distinguem valores culturais de valores organizacionais, definindo os primeiros como idéias abstratas compartilhadas sobre o que é bom, desejável e correto para um determinado grupo ou sociedade. Completam que os valores podem ser definidos como conceitos transituacionais, que expressam interesses ou desejos, relativos a tipos motivacionais, ordenados segundo o grau de importância e que orientam a vida do indivíduo. Esta última definição implica, para os autores, que os valores são metas que o indivíduo se fixa, relativas a estados de existência ou modelos comportamentais desejáveis. Os valores apresentam uma hierarquia e têm maior ou menor importância, orientando a vida da pessoa e determinando a sua forma de pensar, agir e sentir.

Os valores organizacionais são crenças sobre o que é bom e desejável para a empresa, são os princípios e básicos de uma organização, constituindo o núcleo da cultura, definindo o sucesso e estabelecendo os padrões que devem ser alcançados pela organização. Assim, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que direcionam a vida da empresa e que estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (Tamayo & Schwartz, 1993).

Crenças e pressupostos: termos que são usados para expressar aquilo que é tido como verdade na organização, naturalizados e conseqüentemente inquestionáveis, cabendo aos

administradores reforçar estas crenças através de uma coerência entre o discurso e a prática. A formação deste conjunto de pressupostos atende a uma necessidade humana de consistência e ordem, desde que determinado grupo tenha tido tempo suficiente para que tal formação ocorra. Enquanto conjunto de pressupostos básicos, a cultura para Schein é um processo em formação, uma vez que sempre está ocorrendo alguma aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas. Todavia, este processo evolutivo não muda aquelas coisas que se já foram aprendidas e se tornaram estáveis na vida do grupo, os pressupostos fazem com que a cultura sirva à função secundária de estabilizar muito dos ambientes externos e internos e, desde que a estabilidade é buscada pelo grupo como uma defesa contra a ansiedade derivada da incerteza e da confusão, estas partes mais profundas da cultura ou não sofrem alterações ou mudam muito lentamente (Freitas, 1991).

Ritos, rituais e cerimônias: são atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas tornando a cultura da empresa mais coesa e tangível. Como exemplos de ritos tem-se os ritos de passagem, de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos e de integração. Partindo do pressuposto de que as realizações na organização merecem reconhecimento e este leva a maiores feitos, os ritos e cerimônias têm importante papel em tornar a cultura expressiva na medida em que comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar e quais são os padrões de decoro aceitáveis, reforçam a forma como os procedimentos são executados, exercem uma influência visível e penetrante, apresentam o lado criativo da cultura, que liberta tensões e encoraja inovações, guiam o comportamento através da dramatização dos valores básicos (por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação), exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados, fornecem um senso de segurança e identidade comuns (Freitas, 1991).

Hofstede (1997) define rituais como “atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados” (p. 23) e considera que são essenciais em uma determinada cultura. Formas de cumprimentar ou transmitir respeito aos outros, cerimônias sociais, reuniões políticas ou organizacionais são consideradas, para o autor, exemplos de rituais.

Wagner III e Hollenbeck (2004) distinguem quatro tipos de ritos: 1) *os ritos de passagem*, utilizados para iniciar os novos membros e transmitir-lhes importantes aspectos da cultura; 2) *os ritos de degradação* chamam a atenção para os limites do comportamento aceitável através dos casos em que os funcionários são transferidos, rebaixados ou demitidos devido a sua baixa produtividade ou valores incompatíveis com os da organização; 3) *os ritos de reforço* são aqueles que enfatizam os limites do comportamento apropriado de um modo positivo e 4) *ritos de integração* se caracterizam como a oportunidade de se expressão e compartilhamento de sentimentos comuns concedida aos membros de uma organização. Estes autores concluem que “um rito regularmente repetido se converte em um ritual, um evento cerimonial que constantemente reforça normas e valores fundamentais ” (p.369).

Estórias e mitos: as estórias são as narrativas baseadas em eventos ocorridos que informam sobre a organização, reforçando o comportamento existente. Os mitos são as estórias consistentes com os valores, porém não são sustentados por fatos. As organizações bem sucedidas têm um claro conjunto de exemplos concretos de ações administrativas passadas que faz a filosofia da administração estar sempre presente entre os seus membros, exercendo assim, um papel relevante na divulgação desses exemplos e na consolidação da cultura. Algumas funções das estórias são: servir como mapas, como símbolos e como scripts. As estórias possuem as características de serem concretas, de se tornarem conhecimento comum e de ser uma espécie de “contrato social” na organização que se relaciona com a maneira de agir e de que forma esta maneira é tratada, recompensada e punida (Fretias, 1991).

As histórias são vistas como muito poderosas porque são experiências de outras pessoas que podem ser usadas para preencher lacunas em nossa própria vida, são geralmente muito persuasivas pois apresentam detalhes concretos e são mais rápida e longamente memorizadas do que idéias abstratas isoladas. Existem também as histórias negativas que tendem a semear incerteza através da percepção do clima organizacional. Os mitos possuem basicamente as mesmas características das histórias, porém considerando que estes são interpretações de valores não fundamentados em fatos específicos.

Tabu: um importante elemento cultural que cumpre o papel de orientar o comportamento, através da demarcação de áreas de proibições, colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no “não permitido”.

Heróis: são responsáveis por personificar os valores e condensar a força da organização, tornando o sucesso atingível e humano, fornecendo modelos e estabelecendo padrões de desempenho. Os heróis são pessoas intuitivas, têm visão, fazem seu próprio tempo, são experimentadores. Os heróis podem ser natos - têm uma influência mais ampla e perene - e os heróis criados que são situacionais, ou seja, vencem algum desafio dentro da organização em determinado período de tempo (Freitas, 1991).

Os heróis são “pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelos de comportamento” (Hofstede, 1997, p.22).

Normas: são maneiras de fazer as coisas que influenciam os membros de uma dada organização. É todo comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento formalizado ou não. A norma é o comportamento sancionável, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas. Há uma distinção entre regras de comunicação e normas, em que as primeiras referem-se a

entendimentos tácitos, geralmente não escritos e não falados, a respeito de maneiras apropriadas de interagir com outros em determinados papéis e situações, são escolhas e não leis.

Artefatos: caracterizam os objetos materiais fabricados por pessoas para facilitar as atividades culturalmente expressivas; são as manifestações visíveis da cultura que incluem sua linguagem, arte, arquitetura e tecnologia.

Símbolos: qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve de veículo de um significado, geralmente representando uma outra coisa (Freitas, 1991). Hofstede (1997) ressalta que os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido por aqueles que partilham a cultura. As palavras, os jargões utilizados, a forma de vestir, bandeiras e símbolos de status se constituem como exemplo deste elemento cultural. Este autor lembra que novos símbolos aparecem constantemente enquanto outros desaparecem.

Os elementos que compõem a cultura se constituem como um importante aspecto para o entendimento dos diferentes mecanismos pelos quais a cultura é disseminada e fortalecida. Conhecer estes elementos é prioritário para a compreensão de como a cultura se inicia e se estabelece. No capítulo seguinte serão apresentados dois referenciais de estudo do tema, baseados nos valores enquanto elementos constituintes do núcleo da cultura: a pesquisa de Geert Hofstede (1980, 1997), cujos dados provieram de funcionários da IBM em mais de cinquenta países, considerado de grande relevância teórica e empírica em um momento de crescente interesse pelas diferenças culturais tanto entre países como entre organizações; o segundo referencial é o Projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), derivado dos estudos de Hofstede e conduzido por Robert House (1999, 2004) com a colaboração de pesquisadores de diferentes países.

CAPÍTULO 3

3. ESTUDOS REFERENCIAIS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E VARIÁVEIS DE ESTUDO

3.1. Geert Hofstede e as dimensões da cultura

Hofstede (1997) em sua obra “Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental” afirma que cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são resultado de uma aprendizagem contínua que se inicia na infância, porém o comportamento do ser humano é apenas parcialmente determinado por seus programas mentais devido à capacidade do ser humano de se desviar destes padrões reagindo de forma nova, criativa, destrutiva ou inesperada.

Para o autor a programação inicia-se na família, continua na vida do bairro, da escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade. A estas programações mentais designa-se o termo cultura. A cultura é adquirida e não herdada, provindo do ambiente social do indivíduo e se distingue da natureza humana e da personalidade de cada um, dado que a natureza humana e a personalidade são, pelo menos em parte, herdadas. O estudo da cultura revela que os grupos humanos e categorias pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que validem a superioridade de um grupo em relação a outro e o estudo das diferenças só é possível através de uma atitude de relativismo cultural. Esta atitude requer a suspensão de juízos de valor quando se lida com grupos ou sociedades diferentes.

As diferenças culturais manifestam-se de várias formas e níveis, representados por temas como símbolos, heróis, rituais e valores, sendo que os símbolos representam as manifestações

mais superficiais da cultura, os valores as mais profundas e os heróis e rituais as intermediárias.

O autor distingue nações de sociedades, as primeiras existindo já há algum tempo e possuindo elementos que favorecem sua integração crescente, uma língua nacional dominante, um sistema nacional de educação, um exército nacional, um sistema político. As segundas correspondem a formas estruturadas de organização, às quais melhor corresponde o conceito de cultura. Porém, o termo nacionalidade é o único critério possível de classificação atribuindo-se características coletivas aos cidadãos de diferentes países e portanto utilizado do ponto de vista prático para o estudo de fatores culturais.

Em 1945, Inkles e Levison (citados por Hofstede, 1997), agruparam em três categorias os problemas fundamentais da humanidade que repercutiam no funcionamento das sociedades, dos grupos no interior das sociedades e dos indivíduos no interior dos grupos:

- Relação com a autoridade;
- Relação entre o indivíduo e a sociedade e conceito de masculinidade e feminilidade;
- Formas de gerir os conflitos.

Em 1980, Hofstede conduziu um estudo com grande número de dados sobre os valores de cidadãos de mais de 50 países, empregados das filiais da IBM, chegando a resultados que revelaram a existência de categorias comuns àquelas identificadas por Inkles e Levison que representam dimensões das diferentes culturas. Estas dimensões e os resultados encontrados por Hofstede em relação a Israel, França, Estados Unidos e Brasil – países que fazem parte do presente estudo - estão apresentados a seguir:

O **Índice de Distância Hierárquica** provém de um estudo realizado sobre a distância emocional que separa os subordinados das suas chefias (Mulder, 1976, citado por Hofstede, 1997). O índice foi determinado a partir de questões envolvendo 1) o receio dos empregados

em expressar desacordo face aos seus superiores; 2) estilo de tomada de decisões da chefia (autocrático, paternalista, nenhum dos anteriores) e 3) preferência dos subordinados por um estilo particular de tomada de decisões de suas chefias. Os resultados revelaram que países latino-europeus (como França, Espanha e Portugal), e os da América Latina, incluindo o Brasil (índice = 69)², têm um índice de distância hierárquica alto. Os Estados Unidos (IDH = 40), Grã-Bretanha e a parte não latina da Europa têm um índice mais baixo. Israel possui um índice igual a 13, considerado mais baixo do que todos os países citados, indicando que as desigualdades entre as pessoas devem ser menores e a descentralização é comum, existindo poucas diferenças salariais entre os chefes e os empregados.

Os índices de distância hierárquica informam também sobre as relações de dependência entre chefes e subordinados. Onde os índices são mais baixos prevalece uma relação de interdependência e um estilo consultivo. A distância hierárquica pode ser definida como “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder” (Hofstede, 1997, p.42).

A classe social, o nível educacional e a ocupação profissional estão intimamente ligados, são fontes de programação mental e foram considerados pelo pesquisador para efeito de comparação. Tanto a família quanto a escola e o local de trabalho configuram-se como contextos de aprendizagem e aquisição de padrões mentais que privilegiam uma maior ou menor distância hierárquica: na família através da observação e modelagem do comportamento dependente e da autoridade paterna; na escola através da substituição da relação pai-filho pela relação professor-aluno e no local de trabalho através da relação complementar chefe-subordinado e, nos contextos de alta distância hierárquica, superiores e subordinados consideram-se, entre si, desiguais por natureza. Nos contextos de baixa

² Resultados obtidos numa escala de 0 a 100.

distância hierárquica, o sistema hierárquico constitui simplesmente uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência (Hofstede, 1997).

O **individualismo** caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes, onde cada um deve ocupar-se de si mesmo e de sua família nuclear. O **coletivismo** caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas desde o nascimento, a grupos fortes e coesos, que as protegem por toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável. A dimensão individualismo – coletivismo associou-se mais fortemente à importância relativa atribuída aos seguintes fatores:

- Individualismo: tempo pessoal, liberdade e desafio;
- Coletivismo: formação, condições de trabalho e utilização de competências.

Os resultados dos estudos de Hofstede apontam que os países ricos são mais individualistas que os países pobres, pois nos primeiros, a formação, as condições de trabalho e a plena utilização de competências são aspectos tidos como já adquiridos, por isso têm pouca relevância como fatores de um trabalho ideal.

Os resultados apontam também para uma correlação negativa entre as dimensões distância hierárquica e individualismo-coletivismo: os países com grande distância hierárquica tendem a ser mais coletivistas e os países com pequena distância hierárquica tendem a ser mais individualistas. Nas sociedades coletivistas, a relação pessoal prevalece sobre a tarefa e deve ser estabelecida em primeiro lugar, tornando-se necessária a prática de uma gestão de grupos; nas sociedades individualistas a tarefa prevalece face a qualquer relação pessoal e a prática da gestão se fundamenta na vinculação entre incentivos e bônus e desempenho individual (Hofstede, 1997).

Nos estudos conduzidos por Hofstede (1997), Israel obteve um IND = 54, considerado um índice mediano, os EUA possuem um alto IND (91), ocupando o topo da lista nesta dimensão; a França tem um IND = 71 (alto) e o Brasil possui um IND = 38.

Masculinidade e feminilidade: são ditas “masculinas” as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados: o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. São “femininas” aquelas sociedades em que os papéis sociais dos sexos se sobrepõem, ou seja, tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida (Hofstede,1997).

São características do pólo mais “masculino”: a obtenção de salários mais elevados, o reconhecimento dos méritos quando se realiza um bom trabalho, a possibilidade de acesso a funções superiores e o desafio de exercer um trabalho estimulante. No pólo “feminino”, as escolhas são as seguintes: manutenção de boas relações com a chefia, trabalhar em um clima de cooperação, viver um meio agradável para si e para a família e ter a segurança de trabalhar numa empresa pelo tempo desejado.

Os resultados da pesquisa de Hofstede (1997) apontam que os EUA possuem um índice de masculinidade relativamente alto (62), seguido do Brasil (49), de Israel (47) e da França (43).

Controle da incerteza: como seres humanos temos que enfrentar o fato de não sabermos o que irá acontecer amanhã: o futuro é incerto e temos que viver com esta realidade. A incerteza é essencialmente uma experiência subjetiva, um sentimento que não é exclusivamente pessoal, pode também ser partilhado com outros membros da sociedade. O sentimento de incerteza é adquirido e resulta da aprendizagem, faz parte da herança cultural de uma sociedade, sendo transmitido e reforçado por suas instituições de base.

O grau da incerteza de um país mede o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas; este sentimento exprime-se pelo estresse e a necessidade de previsibilidade, entre outros. As culturas mais ansiosas tendem a ser mais expressivas: são os países onde as pessoas falam com as mãos, falam alto e demonstram emoções. O controle

da incerteza procura diminuir a ambigüidade, assim, nas culturas com elevado Índice de Controle da Incerteza – ICI - há a tendência em evitar as situações ambíguas, através da busca da estruturação de suas organizações e mesmo das relações humanas, como uma forma de tornar os acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis. Nos países com forte ICI as classificações sobre o que é errado e perigoso são rápidas e absolutas (Hofstede,1997).

Os resultados (Hofstede, 1997) evidenciam que a França possui um índice mais alto desta dimensão (86), acompanhada de Israel (81), Brasil (76) e os EUA apresentam o menor índice de controle da incerteza (46).

Orientação a longo prazo (OLP) é uma dimensão que foi pesquisada posteriormente por Hofstede, e os resultados derivam de um estudo em 23 países em que foram excluídos Israel e França, entre outros. A dimensão OLP é composta por valores mais dinâmicos e orientados para o futuro, tais como: perseverança, respeito pelo estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais, austeridade e sentido de vergonha.

A orientação a curto prazo constitui-se de valores voltados para o passado e presente, são mais estáticos: solidez e estabilidade pessoais, dignidade, respeito pela tradição e reciprocidade de favores, oferendas e gentilezas. Países como a China, Hong Kong, Taiwan, Japão, Coreia do Sul e Brasil ocuparam os cinco primeiros lugares na classificação de países com maiores índices de orientação para o futuro. Os EUA ocuparam a 17ª posição entre os 23 países pesquisados, com um índice de OLP igual a 29 (Hofstede, 1997).

3.2. O Projeto GLOBE e sua contribuição para o estudo da cultura organizacional

As dimensões da cultura identificadas nos estudos de Hofstede (1980, 1997) serviram de embasamento para o trabalho de Robert House e colaboradores (1999, 2004)) à frente do projeto GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness - que se

caracterizou como um programa de pesquisa com o objetivo de explorar os valores e práticas culturais em uma variedade de países e de identificar seu impacto sobre as práticas organizacionais e sobre as características da liderança. O estudo foi conduzido em 62 nações e contou com a colaboração de pesquisadores residentes dos diferentes países participantes. Envolveu 17.000 questionários respondidos por líderes intermediários de aproximadamente 825 empresas das áreas de processamento de alimentos, finanças e telecomunicações. No Brasil, a condução da pesquisa ficou sob a responsabilidade de Dela Coleta e Dela Coleta (2004).

O objetivo geral deste projeto foi desenvolver uma teoria baseada empiricamente para descrever, entender e prever o impacto de variáveis culturais específicas sobre a liderança e processos organizacionais e a efetividade destes processos. Os objetivos específicos buscaram responder às seguintes questões, entre outras:

- Os comportamentos dos líderes, os atributos e as práticas organizacionais são universalmente aceitos e efetivos para todas as diferentes culturas, ou apenas em algumas culturas?
- Como os atributos da cultura social e organizacional afetam os estilos de comportamentos dos líderes e as práticas organizacionais que são aceitas e efetivas?
- Qual é o estado relativo de cada cultura estudada em cada uma das oito dimensões de cultura? (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002).

As culturas nacionais foram examinadas através de oito dimensões:

1- Orientação para a realização ou desempenho diz respeito ao grau em que a organização incentiva, reconhece, premia os seus membros por esforços ou resultados voltados para a qualidade, desenvolvimento, cumprimento de metas, excelência, realizações. Esta dimensão deriva principalmente dos estudos de David McClelland (1972, citado por House et al., 2004)

sobre a necessidade de realização (achievement) e de suas relações com o crescimento e desenvolvimento econômico do país.

2- Orientação para afiliação ou orientação humanista: dimensão baseada nos trabalhos de David McClelland sobre a motivação afiliativa e nas investigações de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) sobre a natureza humana como boa *versus* a natureza humana como má. Esta dimensão refere-se ao nível de incentivo proporcionado pela organização para que as pessoas comportem-se de maneira justa, gentil, amigável, cuidadosa, generosa, altruísta para com os outros, buscando a construção de um ambiente de trabalho fraterno, em que todos se relacionem bem, como em uma grande família, onde há proteção aos mais fracos e onde as decisões agradem a todos os envolvidos.

3- Orientação para o futuro está relacionada a crenças e práticas da organização que valorizam comportamentos dos indivíduos envolvendo planejamento de longo prazo, preparação pessoal para o amanhã, fixação no futuro, atualização constante. Origina-se principalmente dos trabalhos de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) sobre a dimensão orientação no passado, presente e futuro e apenas superficialmente naquela identificada por Hofstede e Bond (1988) como "Confucian work dynamism" e mencionada como orientação a longo prazo por Hofstede (2001).

4- Assertividade está associada a certas particularidades da dimensão masculinidade *versus* feminilidade, apresentada por Hofstede (1984); foi destacada nos resultados do projeto GLOBE (House et al., 2004) e se relaciona ao nível existente na organização entre a passividade e a agressividade nas relações entre os indivíduos, na adoção de comportamentos decisivos, de defesa da própria opinião, na prática de se abordar os assuntos de forma direta.

Os próximos quatro fatores da cultura organizacional identificados nos resultados do projeto GLOBE (House et al., 2004) estão muito associados àqueles descritos por Hofstede

(1980) em seus estudos iniciais realizados com os empregados da IBM em 53 países ou regiões e foram identificados como:

5- Distância do poder ou distância hierárquica

6- Controle ou evitação da incerteza

7- Igualdade de gênero - também conhecida como a dimensão da masculinidade X feminilidade

8- Coletivismo / Individualismo.

Das dimensões apresentadas acima, quatro se constituem como variáveis desta pesquisa: Índice de Distância Hierárquica (IDH), Coletivismo/Individualismo (IND), Orientação para o Futuro (OFUT) e Orientação para Realização (OREA). Estas escalas se constituem de forma independente entre si e apresentaram, em estudo de validação anterior, índices relacionados ao poder de discriminação dos itens, confiabilidade, validade fatorial e indicadores de validade de construto e de conteúdo que justificam sua utilização.

3.3. Empresas multinacionais: contextualização e conceituação.

Após os anos 60 e pela primeira vez na história, o mundo transformou-se num imenso mercado único em que as organizações ultrapassaram as fronteiras geográficas e se fazem presentes em ambientes diversos. A globalização é um dos processos de aprofundamento da integração econômica e social dos países do mundo no final do século XX, é um fenômeno observado na necessidade de formar uma aldeia global que permita maiores ganhos para os mercados internos já saturados. A rigor, as sociedades do mundo estão em processo de *globalização* desde o início da História. Mas o processo histórico a que se denomina *globalização* é bem mais recente, datando (dependendo da conceituação e da interpretação) do

colapso do bloco socialista e o conseqüente fim da Guerra Fria (entre 1989 e 1991), do refluxo capitalista com a estagnação econômica da URSS (a partir de 1975) ou ainda do próprio fim da Segunda Guerra Mundial.

As principais características da globalização são a homogeneização dos centros urbanos, a expansão das corporações para regiões fora de seus núcleos geopolíticos, a revolução tecnológica nas comunicações e na eletrônica, a reorganização geopolítica do mundo em blocos comerciais regionais (não mais ideológicos), a hibridização entre culturas populares locais e uma cultura de massa supostamente "universal", entre outros. As empresas multinacionais influenciaram e foram influenciadas pelo fenômeno da globalização³.

Para Freitas (1989, p.188), “estas empresas carregam consigo uma matriz sócio-cultural que foi gestada em seus países de origem”, e exemplifica que a McDonald’s exporta um sistema de organização e uma forma de vida junto com o seu “Big Mac” que representa parte do jeito americano de viver. E completa que “esse jeito americano se espalha em realidades culturais diversas, como as do Brasil, Japão, Tailândia” (Freitas, 1989, p.188).

É ainda esta autora que aponta alguns questionamentos: até que ponto um dado contexto cultural é fator limitante à ação dessas empresas gigantes? Que outras informações são necessárias sobre esse contexto, além daquelas relacionadas com a viabilidade econômica e técnica do empreendimento? De que maneira essas informações são utilizadas para aumentar a compatibilidade entre a cultura dessas organizações e a cultura dos países em que elas se instalam? E sinaliza que questões como essas têm sido levantadas e inspirado estudos comparativos de organizações originadas em diferentes países, a exemplo do trabalho de Hofstede (1980, 1984, 1997) já citado em um capítulo anterior desta dissertação.

Everett, Stening e Longton (1982, citados por Freitas, 1989), realizaram uma pesquisa envolvendo 365 administradores locais e estrangeiros de subsidiárias de empresas norte-

³ Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_multinacional>. Acesso em: 28 Set. de 2005.

americanas, inglesas e japonesas, localizadas em Cingapura e apontam a existência de uma cultura internacional compartilhada por administradores, independente de suas origens nacionais, respondendo assim à seguinte questão: com a queda das barreiras geográficas e culturais podemos abstrair que estas organizações cidadãos do mundo estão sinalizando a existência de uma cultura administrativa internacional?

Uma multinacional é uma empresa que opera e/ou fabrica em dois ou mais países diferentes, é aquela organização que atua em diversas nações, simultaneamente. As multinacionais surgiram em sua maioria no final do século XIX e começo do século XX, foram as empresas que inovaram em seus respectivos setores econômicos e hoje controlam fatias expressivas do comércio mundial (Wikipedia, 2005).

Segundo Hofstede (1997) as organizações multinacionais são locais de contatos interculturais intensos e uma das formas utilizadas pelas multinacionais para coordenarem suas atividades é a expatriação de gestores com a finalidade explícita de trabalharem em interação com as pessoas do país onde a filial está instalada. As empresas expandem-se cada vez mais seja através da criação de novas filiais, aquisições, fusões internacionais, empresa conjunta internacional e alianças estratégicas internacionais.

Dois papéis são particularmente decisivos nestes processos: o de diretor local da unidade e dos diplomatas da corporação. Os primeiros devem ser capazes de funcionar em duas culturas: a da unidade de negócio e a da corporação que é influenciada pelo país de origem. Os segundos são pessoas que independentemente da sua nacionalidade, impregnam a cultura da corporação, multilíngues, procedentes de diversos meios profissionais e habituados a viver e trabalhar em culturas estrangeiras. São essenciais para o funcionamento das estruturas multinacionais, como pessoas de ligação entre as sedes da empresa ou como responsáveis temporários de novas filiais (Hofstede, 1997).

CAPÍTULO 4

4. PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS E INVESTIGAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A introdução do termo cultura na psicologia organizacional coincidiu com um súbito interesse por metodologias qualitativas, com ênfase na interpretação dos fenômenos organizacionais como singulares e idiossincráticos, e não como generalizáveis e bem definidos, como até então se acreditava, em função dos estudos quantitativos de clima organizacional (Reichers & Schneider, 1990). Advindos de tradições científicas distintas e, portanto, de perspectivas teóricas e metodológicas também distintas, os conceitos de clima e cultura seguiram, em uma primeira fase, trajetórias diferentes: o estudo da cultura tornou-se intrinsecamente associado à metodologia qualitativa, ao passo que a pesquisa em clima se identificava com a metodologia quantitativa.

Ressalte-se, contudo, que diante do ímpeto que marcou o desenvolvimento da psicologia organizacional, na década de 80, alguns pesquisadores em clima e outros tantos em cultura passaram a utilizar princípios teóricos e metodológicos da linha alternativa de análise: clima sendo estudado de forma também qualitativa, e cultura, de forma quantitativa (Santos, 2000).

Trice e Beyer, Wilkins, Van Maanen; Barley, Dyer, Barley (1984, 1983, 1984, 1983, citados por Santos, 2000) são alguns dos autores que fizeram uso de métodos qualitativos em suas pesquisas. As investigações a respeito da cultura organizacional foram por muito tempo dominadas pela pesquisa qualitativa através das técnicas de análise de conteúdo, entrevistas abertas, pesquisas em arquivos, observação participativa, e outras. A pesquisa qualitativa tem alguns vieses que lhe são inerentes, dificultando o estabelecimento de comparações entre organizações, raramente explicando as relações entre variáveis supostamente relevantes e impedindo as generalizações de seus resultados.

Os estudos quantitativos, em geral, têm sido usados principalmente para identificar e validar dimensões da cultura, desenvolver tipologias e encontrar relações entre cultura e outras variáveis. Este tipo de pesquisa recebe críticas em relação à sua superficialidade e generalidade (Santos, 2000).

Neste sentido, os estudos culturais nas organizações vêm, atualmente, sendo conduzidos através da utilização de diferentes metodologias quantitativas e qualitativas, as quais irão determinar a adoção de diferentes estratégias de análise dos atributos culturais. Os métodos quantitativos se caracterizam pelo emprego de instrumentos de medida padronizados, destinados a fornecer dados que possam ser consistentemente observados e replicados por outros pesquisadores, bem como submetidos a análises estatísticas. Já os métodos qualitativos envolvem a coleta de dados específicos, relacionados a julgamentos e experiências indiretamente comunicados ao pesquisador, e, em geral, não comparáveis a outras situações ou contextos, os quais se prestam a análises interpretativas (Rousseau, 1990).

A perspectiva epistemológica do pesquisador da cultura organizacional, bem como o modelo conceitual adotado como referencial e, em consequência, os elementos culturais enfatizados encontram-se intimamente associados à opção pelo tipo de metodologia a ser utilizada na investigação desse constructo. O presente estudo foi conduzido através de uma metodologia quantitativa, com utilização de instrumentos de pesquisa e análises pertinentes a este método.

Uma rápida revisão dos estudos na área organizacional evidencia que a dicotomia radical entre metodologias quantitativas e qualitativas, que ocupou a literatura durante um certo período, vem sendo gradativamente substituída por tentativas de conciliação de enfoques, daí resultando propostas de adoção de métodos múltiplos (Rousseau, 1990).

4.1. Revisão de estudos empíricos

Em recente revisão de relatos empíricos de pesquisas brasileiras sobre cultura organizacional entre os anos de 1996 e 2001, Borges-Andrade e Coelho Júnior (2004) concluíram que, em geral, os estudos que abarcam o tema são fundamentados nas percepções dos empregados em relação a algum aspecto da cultura organizacional. Estes autores revisaram os principais periódicos nacionais (indexados) nas áreas de Psicologia e Administração. Embora o artigo se refira ao tema cultura, somente foram levantadas pesquisas (12 no total) tratando de temas no nível micro do comportamento organizacional, relacionados à percepção de cultura. Detectou-se uma prevalência de artigos com base nos referenciais teóricos na área da Administração (11). Os instrumentos preferenciais foram as escalas, inventários, questionários ou questões objetivas, em detrimento da análise documental e do histórico organizacional. Em sete dos artigos revisados, houve combinação de instrumentos qualitativos e quantitativos na coleta de dados (entrevistas, observação direta e questionários).

Nesta revisão, os autores apontam que há uma prevalência dos estudos de caso reforçando o interesse dos pesquisadores no aprofundamento teórico-metodológico e não na generalização dos achados de pesquisa. Os autores citam também os procedimentos metodológicos adotados nas referidas pesquisas. As teorias e as variáveis antecedentes das pesquisas são apontadas como amplas e imprecisas, dificultando o agrupamento temático das variáveis, inviabilizando uma conclusão acerca do estado da arte nesta área de pesquisa. Os autores apontam que as variáveis independentes mais estudadas foram aquelas relacionadas à investigação do processo de mudança organizacional. Liderança e poder foram outras duas variáveis estudadas nas pesquisas. Os autores relatam a escassez de estudos sobre a temática

do processo de sucessão em empresas familiares, apesar da presença significativa deste tipo de empresa no Brasil.

Outras dificuldades apontadas pelos autores referem-se ao processo de levantamento e catalogação de artigos na área (sugerindo estudos posteriores), além de limitações de cunho teórico refletidas na imprecisão conceitual dos artigos analisados e na falta de correta relação entre o objeto de estudo, a escolha dos procedimentos metodológicos e a posterior análise dos dados.

Gomide Jr. e Martins (1997) salientam que apesar do interesse geral pelo tema cultura organizacional, a pesquisa acadêmica enfrenta dois obstáculos a serem superados: a conceituação de cultura organizacional e o processo de medida. Em relação à conceituação, os autores, baseados em Smircich (1983, citada por Gomide Jr. & Martins, 1997), consideram que existem dois tipos de olhares mais freqüentes: aquele que considera a cultura numa perspectiva estrutural e aquele que considera cultura numa perspectiva social. Na perspectiva estrutural, cultura é algo que a organização tem, ou seja, a cultura assume um valor de paradigma que auxilia na descrição dessa organização. A perspectiva social vê a cultura como algo que a organização é, distinguindo as diversas organizações na medida em que atesta que as diferentes culturas são localizadas, específicas.

Os autores ressaltam que um importante avanço na questão conceitual acontece quando aparecem as diferentes tipologias na literatura internacional como *os deuses da administração* de Handy, as categorizações de Deal e Kennedy, as *metáforas organizacionais* de Morgan e as imagens arquetípicas de Bowles (1976/1978, 1982, 1991, 1993 citados por Gomide Jr. & Martins, 1997). Com base na obra de Handy, que propõe quatro tipos de cultura possíveis, cada uma delas identificada com um deus grego, os autores elaboraram quatro escalas contendo frases que representassem cada cultura organizacional da tipologia proposta. As

escalas foram aplicadas a 526 trabalhadores de empresas públicas e privadas. Os resultados confirmaram as proposições teóricas de Handy (1991, 1994, citado por Gomide Jr & Martins, 1997), no que se refere à existência de quatro tipos de cultura organizacional distintos: a cultura do clube, relacionada como deus grego Zeus, caracterizada por pouca burocracia e valorização da comunicação pessoal; a cultura da função associada ao deus grego Apolo, caracterizada pela burocracia e cumprimento do dever e dos procedimentos; a cultura da função relacionada à deusa Atena, voltada para a meritocracia, onde são recompensados o talento, a inovação e o trabalho em equipe; a cultura existencial representada por Dionísio, que caracteriza a preservação da identidade e liberdade individual do empregado.

Ao investigar a vinculação entre comprometimento e cultura organizacional, Oliveira (1997) realizou um estudo em uma empresa de telecomunicação, buscando identificar a hierarquia de valores, a ocorrência de ritos organizacionais e testar um modelo para explicar o comprometimento afetivo. As análises descritivas indicaram que os valores contidos no fator eficiência se destacaram na hierarquia de valores organizacionais. Os ritos de passagem, de integração, de redução de conflitos e renovação foram os que apresentaram maiores índices percentuais em contraposição ao ritos de degradação e reforçamento. O modelo testado foi o de que as variáveis ritos e as variáveis pessoais e funcionais explicariam os valores organizacionais e estes se constituiriam como antecedentes diretos de comprometimento afetivo. Os resultados apontaram que as variáveis ritos e valores organizacionais possuem o mesmo poder de explicação para comprometimento, enquanto as variáveis pessoais e funcionais mostraram baixo poder explicativo dos valores. Assim, as variáveis ritos e valores organizacionais foram posicionadas como antecedentes diretos de comprometimento afetivo.

Seguindo esta mesma linha de pesquisa, Oliveira (2006) conduziu um estudo em que buscou verificar quais características culturais propiciariam ao empregado a percepção de que está sendo retribuído pelo sistema empregador, que este se preocupa com o seu bem estar,

bem como o impacto dessas percepções no comprometimento organizacional do trabalhador. Considerando variáveis de natureza cognitiva e afetiva, a autora propôs investigar o modelo no qual a percepção de suporte organizacional seria antecedente direto do comprometimento organizacional e que as percepções de cultura organizacional se constituiriam em antecedentes indiretos destas formas de vinculação do indivíduo com a organização de trabalho. Para tanto, utilizou as Escalas de Percepção de Cultura do Clube, da Tarefa, da Função e Existencial (Gomide Jr & Martins, 1997) além das escalas de percepção de Suporte Organizacional (Siqueira, 1995, citada por Oliveira, 2006) e de Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo (Siqueira, 1995, 2000, citada por Oliveira, 2006).

Os resultados deste estudo apontaram que Comprometimento Organizacional Afetivo teve como preditores as percepções de Cultura Existencial e Cultura do Clube. Assim, os empregados que percebem estar inseridos em uma cultura organizacional que existe para ajudá-los a atingir seus propósitos, em que as normas e decisões dependem do consentimento dos empregados, que preserva a identidade e liberdade individual e cujo objetivo é fornecer assistência ao crescimento profissional de seus empregados, são aqueles indivíduos que mais se comprometem afetivamente com a organização nutrindo por esta afetos expressos através de sentimentos de orgulho, interesse, entusiasmo, animação e contentamento (Oliveira, 2006).

Oliveira e Tamayo (2004) conduziram uma pesquisa com o objetivo de validar um instrumento para avaliação dos valores organizacionais a partir da estrutura do conteúdo motivacional dos valores pessoais (hedonismo, realização, poder social, autodeterminação, estimulação, conformidade, tradição, benevolência, segurança e universalismo). A hipótese de base e posteriormente confirmada foi de que existe similaridade e correspondência entre as estruturas destas duas categorias de valores.

Dela Coleta e Dela Coleta (2005) conduziram um trabalho de construção e determinação de principais características métricas do conjunto de oito escalas para medida dos fatores da cultura organizacional. Relataram também procedimentos utilizados para a construção de duas outras escalas, para a medida das qualidades percebidas de Instituições de Educação Superior – IES e para avaliar os sentimentos de a elas pertencer. Participaram do estudo 490 professores universitários de 14 diferentes IES, de quatro estados da Federação, que responderam individualmente a um conjunto de escalas com 115 itens para medida dos fatores da cultura organizacional, dez itens destinados a avaliar as qualidades das IES e outros dez para medida dos sentimentos de a elas pertencer. Os resultados mostram que as formas finais das escalas para medida da qualidade das IES (9 itens) e dos sentimentos de a elas pertencer (8 itens), bem como dos fatores da cultura organizacional, à exceção da escala para medida da masculinidade, apresentam indicadores de validade de conteúdo e de constructo, e de confiabilidade que recomendam a sua utilização para medida destas características. Foram discutidas também as relações internas entre os fatores da cultura organizacional e destes com as variáveis avaliativas utilizadas.

Em outro estudo sobre cultura organizacional em empresas sediadas na região do Triângulo Mineiro, Dela Coleta et al (2004), pesquisaram a cultura a partir das oito dimensões identificadas previamente, sendo quatro delas propostas por Hofstede (1997) e as demais por House (1997). A amostra se constituiu de 160 trabalhadores de quatro empresas privadas (sendo duas do ramo industrial e duas prestadoras de serviços) de médio e grande porte. Os resultados evidenciaram diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões da cultura pesquisada entre as empresas. Maiores distância hierárquica, índice de masculinidade e de individualismo foram encontrados nas duas indústrias locais, enquanto as empresas de serviços tiveram médias elevadas em controle da incerteza, orientação afiliativa, orientação para o futuro, orientação para a realização e assertividade. As empresas que são

percebidas pelos trabalhadores com oportunidades de treinamento, de melhorar de função ou de salário, quando oferecem treinamento introdutório e quando equipamentos e instalações da empresa são percebidos como de boa qualidade, apresentam índices mais baixos de distância hierárquica, individualismo e masculinidade e maiores índices em controle da incerteza, assertividade, orientação para realização, para o futuro e para a afiliação.

Neste estudo, variáveis biográficas foram correlacionadas com a cultura: baixos níveis de escolaridade do sujeito e de seu chefe imediato correlacionaram-se com altos índices de distância hierárquica e de masculinidade e com baixos níveis de orientação para o futuro, assertividade e controle da incerteza. O nível de escolaridade do chefe somente se correlacionou negativamente com masculinidade, não sendo significativo para nenhuma outra dimensão da cultura.

Pinto (2005) pesquisou a relação entre cultura organizacional e características de liderança de trabalhadores de empresas de Uberlândia e região, utilizando como instrumentos dezesseis escalas de liderança carismática (House, 1999, citado por Pinto, 2005), oito escalas que avaliam as dimensões da cultura estudadas no Projeto GLOBE (validadas por Dela Coleta & Dela Coleta, 2005) e um inventário de dados pessoais e profissionais. O estudo teve como objetivos identificar as características e comportamentos apresentados pelo líder na percepção dos liderados, identificar as dimensões da cultura organizacional, determinar as variações das características da cultura organizacional e da liderança em função das características das empresas pesquisadas e a relação entre cultura organizacional e os comportamentos e características de seus líderes. Esta pesquisa se fundamentou nos estudos de Hofstede (1997) sobre cultura organizacional, de Robert House (1999) sobre liderança carismática e no projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research) sobre estas duas variáveis.

Os resultados apontaram que nas empresas com alta distância hierárquica (repartição do poder, diferença entre os que possuem poder e outros que não possuem) e alto individualismo, as características da liderança carismática pouco aparecem, sendo mais comuns os comportamentos de favoritismo e predileção por parte dos líderes em relação a alguns liderados, não comunicação de sua visão e tratamento injusto, não considerando a opinião dos subordinados, fornecendo pouco feedback. As empresas que revelaram grandes diferenças de gênero apresentaram também líderes que não comunicam, que confiam pouco, que não são exemplos e não tratam os funcionários de forma justa. Quanto mais presentes nas empresas estão as características de evitar situações ambíguas, apoiar e influenciar os trabalhadores, o uso do planejamento, treinamento e encorajamento do comportamento decisivo nas relações, mais os funcionários confiaram nos líderes, independentemente das razões de suas decisões para segui-los.

Cordeiro (2002), com base nos estudos de Hofstede e no Projeto GLOBE, buscou identificar a cultura organizacional percebida por uma amostra de 160 sujeitos, funcionários de uma instituição de saúde. Os resultados mostraram a existência de correlações positivas entre os fatores Individualismo, Distância Hierárquica e Masculinidade, como também entre os fatores Controle da Incerteza, Orientação para a Realização, para Assertividade e para o Futuro.

Montalvo (2002), utilizando as oito escalas para medida dos fatores da cultura organizacional (Projeto GLOBE), realizou estudo comparando as diferenças entre a cultura percebida em três instituições de ensino superior e a relação com comprometimento e satisfação no trabalho. Participaram do estudo, 210 docentes das três instituições (uma pública e duas privadas) do interior do Estado de Goiás. Os escores obtidos pelos docentes nas avaliações da cultura de suas instituições indicam, para as três IES tomadas em conjunto, níveis altos e médio-altos de orientação afiliativa, orientação para realização, orientação para

o futuro, assertividade, evitar incerteza, coletivismo e baixos índices de masculinidade e distância do poder. Concluíram que os professores sentem-se mais comprometidos e satisfeitos com a instituição na medida que esta apresenta características associadas à cultura organizacional envolvendo: alta afiliação, orientação para realização, para o futuro, assertividade, controle da incerteza e coletivismo e baixos índices de masculinidade e distância hierárquica.

Em relação à pesquisa internacional, destaca-se a quantidade de estudos abordando diferentes dimensões e enfoques teóricos. Foram encontrados relatos de desenvolvimento de instrumento para medir dimensões visando possibilitar comparações entre e intra organizações (Schriber & Gutek, 1987), desenvolvimento e treinamento de líderes para acompanhamento da mudança da cultura organizacional, através do aprendizado de novas competências (Katz & Miller, 1996; Ruvolo, Petersen & Le Bouef, 2004); estudo comparativo entre empresas baseado em cinco dimensões: autonomia, orientação externa, coordenação interdepartamental, , orientação para recursos humanos e orientação para a melhoria (Van Den Berg & Wilderom, 2004); identificação de um modelo que apresenta os conceitos de quatro tipos de cultura: 1) do controle: baseado em organizações militares onde a ordem e a estabilidade são importantes e há resistência à mudança; 2) da colaboração: privilegia a interação entre as pessoas; 3) da competência: o mérito é um valor central, a competitividade é maior e 4) do cultivo: cujo objetivo é criar e prover as condições para que as pessoas cresçam, se desenvolvam e realizem seu potencial. (Schneider, 1995). Este autor ainda relaciona os quatro tipos de cultura com diferentes ramos de atuação institucionais, caracterizando as empresas de desenvolvimento de softwares e tecnologia como cultura da competência, instituições hospitalares como cultura da colaboração, instituições religiosas e artísticas como cultura do cultivo.

Na pesquisa realizada por Erez e Gati (2004), é proposto um modelo multinível de cultura que consiste em características dinâmicas e estruturais que explicam a interação entre os vários níveis de cultura. As dimensões estruturais representam o cerne da cultura indo do nível mais macro da cultura global ao nível individual, passando pelas culturas nacional, organizacional e grupal. O modelo propõe que a globalização, enquanto nível macro da cultura, afeta todos os demais processos, implicando em mudanças comportamentais dos membros de diferentes culturas. Reciprocamente, mudanças comportamentais no nível individual trazem mudanças de normas e valores modificando a cultura enquanto entidade de nível macro.

CAPÍTULO 5

5.1 Justificativas e objetivos

É reconhecidamente importante o papel que a cultura desempenha na vida das organizações e de seus membros, uma vez que a cultura se constitui um sistema de valores e práticas, uma percepção compartilhada pelos funcionários de uma empresa e que a difere das outras, definindo e sancionando as regras implícitas de seu funcionamento. O aspecto do “valor compartilhado” da cultura organizacional a torna um poderoso instrumento que orienta e modela o comportamento.

A partir desta consideração, identifica-se a necessidade de conhecer como os funcionários de uma empresa multinacional percebem a cultura corporativa que estão inseridos, e como interpretam seus valores, as relações de poder e autoridade, as crenças, as histórias e os mitos que a compõem. De acordo com Freitas (1989), a identificação do funcionário com a cultura organizacional relaciona-se uma maior motivação e comprometimento do mesmo com os objetivos e as políticas internas, o que faz com que as empresas procurem contratar pessoas que compartilhem de seus valores essenciais e assimilem sua cultura. A disseminação da cultura se torna então um fator de competitividade, pois influencia e é influenciada por processos tais como a manutenção de práticas e políticas de recursos humanos, satisfação no trabalho, sinalização dos mecanismos de controle que orientam as atitudes e comportamentos dos funcionários que garantam a sobrevivência e a perenidade da organização (Freitas, 1989).

Atualmente é possível constatar um crescente interesse dos pesquisadores nacionais (Freitas, 1991, Ferreira et al, 2002, Thiollent, 1994) pela análise das implicações da cultura para os diferentes aspectos da vida organizacional. Estas pesquisas têm procurado medir

como os funcionários vêm a sua empresa e nesse sentido, o presente trabalho pretende identificar a percepção dos funcionários de três organizações multinacionais através dos valores e práticas que as tipificam.

Objetivos

- Identificar a percepção de fatores da cultura organizacional por parte dos funcionários de três filiais de empresas multinacionais sediadas no Triângulo Mineiro;
- Verificar a existência de correlação entre a cultura organizacional percebida e variáveis sócio-demográficas dos sujeitos (idade, escolaridade);
- Correlacionar a percepção de fatores da cultura à realização de treinamento introdutório, à oportunidade de treinamento e aprendizagem oferecidos pela empresa e à possibilidade de crescimento profissional;
- Correlacionar a percepção de cultura organizacional com a área, tempo de trabalho e qualidade geral das instalações e equipamentos da empresa;

5.2. Esquema de investigação proposto

Variáveis pessoais e da empresa

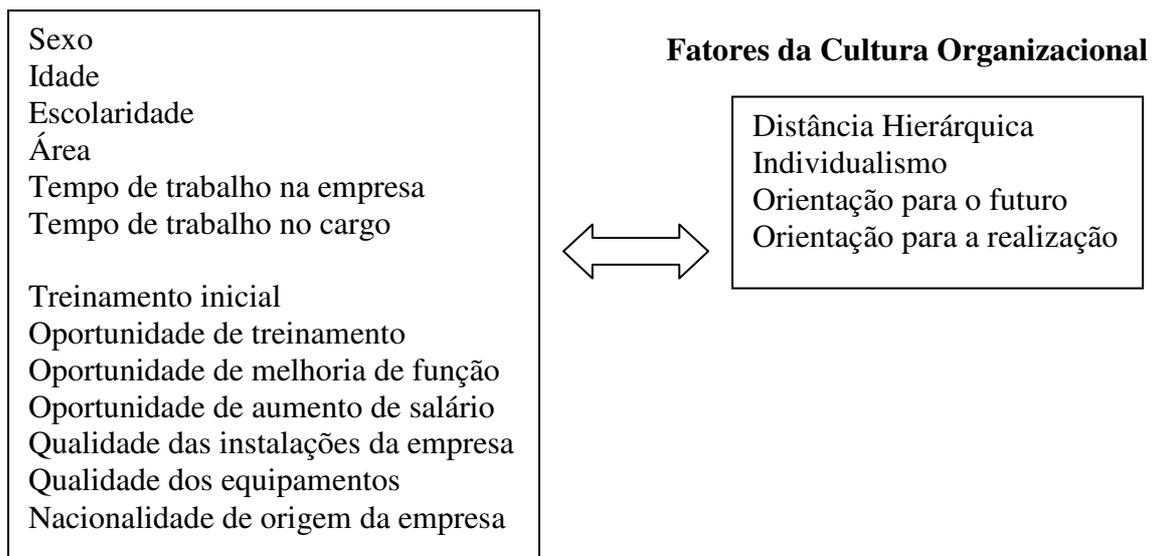


Figura 1 - Esquema de investigação proposto

CAPÍTULO 6

6. MÉTODO

6.1. Amostra

Participaram deste estudo 89 trabalhadores de três empresas multinacionais do ramo industrial, sediadas no Triângulo Mineiro, conforme caracterizadas a seguir:

A empresa X atua na fabricação de equipamentos de precisão no segmento de irrigação localizada, incluindo gotejamento, micro-aspersão e nebulização. A empresa pertence a um grupo israelense com sede no Kibbutz Gvat (nas proximidades de Haifa), possuindo 14 fábricas no mundo, sendo seis na América Latina, além de subsidiárias em mais de 60 países. Fundada em 1966, é uma empresa de capital aberto com ações na bolsa de valores de Tel Aviv. Atua no mercado brasileiro há mais de 25 anos através de distribuidores especializados e em Janeiro de 2003 estabeleceu sua primeira fábrica no Brasil na cidade de Uberlândia/MG, dedicando-se à produção de tubos gotejadores e microaspersores, aliada ao fornecimento de sistemas de irrigação completos. Inicialmente a fábrica no Brasil era presidida por um diretor brasileiro cuja participação acionária na empresa era majoritária (70%). Posteriormente, em Outubro de 2004, a matriz adquiriu este percentual ficando como detentora de 100% do capital da filial brasileira. Possui atualmente cerca de 30 funcionários e deste total, 23 participam deste estudo. O atual diretor geral da empresa é de origem israelense e reside no Brasil há dois anos. A filial não possui uma área de Recursos Humanos estruturada, conseqüentemente não possui políticas e práticas pertinentes a esta área.

A empresa Y é uma multinacional com sede nos Estados Unidos, fundada em 1886, presente em mais de 200 países que atua na fabricação de bebidas gaseificadas. Em 1942 foi instalada a primeira máquina de fabricação no Rio de Janeiro e em 1945 foi aberta uma filial em São Paulo iniciando assim o sistema de franquia que passou a conceder a grupos de empresários locais o direito de fabricar, engarrafar e distribuir os seus produtos. Atualmente o sistema da empresa no Brasil envolve 25 mil pessoas e é composto por 16 grupos

empresariais e 39 fábricas instaladas nas diferentes regiões do país. As empresas franqueadas têm o contrato de fabricação no qual se comprometem a produzir, engarrafar e distribuir todos os produtos da empresa dentro do padrão de qualidade da matriz norte-americana. A empresa que fará parte deste estudo foi fundada em 1971; inicialmente atuando como um depósito de bebidas e posteriormente em 1976 como uma fábrica, passando a ser uma filial em 1987. O fundador da empresa é da região do Triângulo Mineiro e seu filho é o atual presidente da filial. A empresa possui cerca de 500 funcionários dos quais 43 responderam a pesquisa. A área de Recursos Humanos é bem estruturada, com políticas definidas, contando com uma Diretoria de Recursos Humanos e quadro de funcionários responsáveis pelos diferentes processos pertinentes à área: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, clima organizacional, avaliação de desempenho, entre outras.

A empresa Z é uma empresa que fabrica e distribui materiais para construção (cimento e agregados), foi fundada em 1833 no sul da França e desde então cultiva conceitos empresariais como a qualidade que se tornou padrão nos dias atuais. Em 1959 iniciou seus investimentos no Brasil. A empresa alcançou o patamar de líder mundial em materiais de construção, mantendo as estratégias originais de desenvolvimento permanente e excelência. Para manter a posição alcançada, investe permanentemente em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, hoje uma de suas mais importantes áreas de atuação. A empresa opera, na França, um Laboratório Central de Pesquisas que tem a função de reunir conhecimentos científicos e centros técnicos espalhados por todo o mundo que garantem que suas inovações tecnológicas beneficiem seus clientes em todos os continentes. Possui 77 mil funcionários em 75 países. Há 8 anos foram inauguradas duas unidades de negócios (centros de distribuição) no Triângulo Mineiro, com 34 funcionários, dos quais 23 participaram deste estudo. Cada unidade de negócio possui um Coordenador de Distribuição que é a pessoa responsável pela unidade. A área de Recursos Humanos é estruturada e está centralizada em uma filial situada na cidade de Belo Horizonte, de onde partem todas as ações de recrutamento e seleção, treinamentos, avaliações de desempenho, pesquisa de clima organizacional e demais práticas de gestão de pessoas.

Não houve critério pré-definido para a seleção da amostra. Trata-se de uma amostra não aleatória, de conveniência, já que os sujeitos foram voluntários para participar do estudo.

6.2. Instrumentos

Foi utilizado um questionário fechado e auto-aplicável: a primeira parte (Anexo 4) é um inventário de dados pessoais (sexo, idade, escolaridade), dados profissionais (função, tempo de trabalho na empresa, entre outros) e dados da empresa (oportunidades de treinamento, oportunidades de melhoria de salário, qualidade das instalações e equipamentos, entre outros).

A segunda parte constou de escalas para medida dos fatores da Cultura Organizacional que têm por objetivo avaliar a maneira de ser das instituições pesquisadas e verificar como as normas, valores e práticas das instituições são percebidos pelos funcionários. No instrumento utilizado há a instrução para que o respondente avalie o modo como as coisas são na empresa onde este atua. Derivada do Projeto GLOBE (1999), a primeira versão das escalas continha 236 itens e depois de estudos brasileiros envolvendo adaptação e aprimoramento do instrumento (Lima, 2001; Cordeiro, 2002; Montalvo, 2002; Melo, 2002; Luz, 2003; Dela Coleta & Dela Coleta, 2005), chegou-se a 115 itens no final. Os itens descrevem situações vividas nas instituições com interesse em medir as características culturais a partir da percepção dos sujeitos.

A versão atual do instrumento (Dela Coleta & Dela Coleta, 2005) mede oito fatores da cultura organizacional e as respectivas escalas apresentam índices relacionados ao poder de discriminação dos itens, confiabilidade, validade fatorial e indicadores de validade de constructo e de conteúdo que recomendam seu uso para a medida destes fatores da cultura organizacional. Todas as escalas possuem *Alpha de Cronbach* superior a 0,70. Uma vez que as escalas são consideradas independentemente uma das outras, optou-se neste estudo, pela utilização de quatro das oito escalas componentes do instrumento validado por Dela Coleta e Dela Coleta.

As escalas são do tipo Likert, contendo 59 itens que avaliam quatro fatores da cultura organizacional das empresas, a partir da percepção de seus funcionários. Nestas escalas, dá-se aos sujeitos uma proposição e eles devem expressar sua posição sobre a declaração que ela contém. Para cada declaração, os sujeitos são solicitados a indicar sua atitude/percepção em relação a ela, com cinco opções de resposta variando de “totalmente em desacordo” (=1) a “totalmente de acordo” (=5).

Os fatores da cultura organizacional que se configuram como variáveis do presente estudo estão descritos a seguir:

1) Grau de Distância Hierárquica: relaciona-se ao nível de distribuição desigual do poder na organização, ao maior ou menor número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional, à facilidade ou dificuldade de acesso dos que dispõem de menor poder em relação aos mais poderosos, à existência de normas, crenças e práticas que enfatizam as diferenças entre os níveis hierárquicos.

2) Grau de Individualismo/ Coletivismo: refere-se ao grau em que a organização enfatiza, reforça, recompensa ações baseadas na individualidade das pessoas ou nos grupos a que pertencem, na prevalência dos interesses individuais *versus* grupais, no respeito a cada um, independente de quem seja, no reconhecimento da pessoa como ser único, com suas virtudes e defeitos.

3) Orientação para o Futuro: relacionada a crenças e práticas da organização que valorizam comportamentos dos indivíduos envolvendo planejamento de longo prazo, preparação pessoal para o amanhã, fixação no futuro, atualização constante.

4) Orientação para a Realização: diz respeito ao grau em que a organização incentiva, reconhece, premia os seus membros por esforços ou resultados voltados para a qualidade, desenvolvimento, cumprimento de metas, excelência e realizações. (Dela Coleta & Dela Coleta, 2005).

Tabela 1 – Escalas de medida dos fatores da cultura organizacional, itens positivos e negativos e Coeficiente de confiabilidade – α de Cronbach

Sub-escalas de Cultura Organizacional	Total de itens	Itens positivos	Itens negativos	Coeficiente de confiabilidade
Grau de Distância Hierárquica = IDH	18	8-9-11-13-14-20-26-31-34-35-39-41-42-56	1-7-37-46	0,88
Grau de Individualismo X Coletivismo = IND	15	21-40-47-52-58	2-15-17-24-27-30-44-49-50-55	0,82
Orientação para o Futuro = OFUT	13	4-10-22-38-53-57	3-6-16-19-29-51-59	0,88
Orientação para a Realização = OREA	13	5-12-18-23-28-32-33-36-43-45-48-54	25	0,87

Fonte: Elaborada pela autora.

6.3. Procedimentos

As empresas foram contatadas pela pesquisadora que explicitou os objetivos da pesquisa e a confidencialidade dos dados. A partir da autorização da empresa para a realização da pesquisa, foi definida uma pessoa responsável para ser o elo de comunicação entre a empresa e a pesquisadora. Esta pessoa ficou designada para receber os questionários, entregar aos funcionários participantes e recolhê-los depois de respondidos.

O material entregue pela pesquisadora à pessoa responsável constou de envelopes individuais contendo os dois questionários acima especificados, uma carta explicitando os objetivos da pesquisa (Anexo 2) e o Termo de Consentimento (Anexo 3). Uma vez tendo respondido à pesquisa, foi orientado que os participantes colocassem os questionários e o Termo de Consentimento novamente em cada envelope e que este deveria ser devidamente lacrado pelo próprio respondente e devolvido à pessoa responsável por entregá-los à pesquisadora. A orientação para que o funcionário lacrasse o envelope foi expressa em uma etiqueta fixada na parte anterior do mesmo. Estas medidas visaram assegurar a confidencialidade das respostas, garantindo segurança para que os funcionários respondessem de maneira sincera às questões propostas.

Foi definida uma data para que a pesquisadora recolhesse os envelopes contendo os questionários respondidos.

6.4. Análise dos dados

Os dados coletados foram lançados em uma planilha do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* - versão 11.0). Posteriormente foram feitas as análises

estatísticas dos dados que constou de estatística descritiva (frequência, média, desvio padrão, testes de diferenças entre médias), correlações e análises de variância entre as variáveis de estudo.

Os itens que compõem as escalas para medida dos fatores da Cultura Organizacional possuem fraseologia na direção “positiva” ou “negativa”. Os itens com direção “positiva” foram lançados na planilha de dados tal como foram respondidos pelos sujeitos e os itens com direção “negativa” foram lançados de forma invertida; assim, nestes itens, onde o sujeito respondeu assinalando o número “5” houve a inversão para “1”, onde a resposta era “4” foi lançado “2” e vice-e-versa.

CAPÍTULO 7

7. RESULTADOS

No presente capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados, de acordo com os objetivos propostos neste estudo. Inicialmente, serão apresentados os indicativos de frequências e análises descritivas dos dados pessoais, profissionais e da empresa e os resultados relativos à medida dos fatores da cultura organizacional.

7.1. Dados pessoais e profissionais

Do total de participantes, 81% são do sexo masculino e 19% do sexo feminino, com escolaridade variando de 1º grau incompleto (2,2%) até pós-graduação (9%) sendo que a maior frequência de escolaridade foi de superior incompleto (33,7%), seguida por segundo grau completo (32,6 %). As idades dos respondentes variaram de 18 a 52 anos, sendo a média de 31,4 anos (DP = 8,4) e o tempo médio de trabalho na empresa foi de 3 anos (DP = 48,6).

Apesar de que o grupo feminino tenha sido bem menos representado do que o masculino na amostra, a distribuição dos sujeitos por sexo nas empresas foi semelhante, conforme a tabela 2:

Tabela 2 - Frequência e resultado do teste qui-quadrado do sexo dos funcionários

Sexo	Empresa X (Israel)	Empresa Y (EUA)	Empresa Z (França)	Total
Masculino	21	35	16	72
Feminino	2	8	7	17
Todos	23	43	23	89

Qui-quadrado = 0,17 n.s.

Uma análise de variância mostrou que não houve diferença entre as médias dos sujeitos em nível de escolaridade, tempo de trabalho na empresa e no cargo (Tabela 3), mas mostrou que na empresa israelense, a média de idade dos participantes (M= 36,41) era maior do que nas outras duas empresas (F = 5,73; p = 0,005), conforme resultado do teste de Tukey.

Tabela 3 - Médias de cada empresa nas características pessoais e profissionais de seus funcionários

	Empresa X (Israel)	Empresa Y (EUA)	Empresa Z (França)	F	p
Idade	36,41	29,56	30,22	5,73	0,005
Escolaridade	5,13	4,79	4,39	1,97	n.s.
Tempo na empresa	23,87	33,45	48,43	1,52	n.s.
Tempo no cargo	22,35	20,62	26,96	0,71	n.s.

n.s. não significativo

O maior percentual de participantes é da área comercial (42,7%) e da área de logística (27%), entretanto houve maior concentração de alguns cargos nas empresas pesquisadas. Como mostra a tabela 4, a maior parte dos respondentes da filial norte-americana é da área comercial e a maior parte dos respondentes da empresa multinacional francesa é da área de logística, enquanto na empresa israelense os sujeitos se distribuíram nas diversas áreas, com diferença significativa, de acordo com o teste qui-quadrado.

Tabela 4 - Frequência da área em que trabalham os funcionários das empresas pesquisadas

Área	Empresa X (Israel)	Empresa Y (EUA)	Empresa Z (França)	Total
Comercial	6	31	1	38
Administrativo	6	11	1	18
Produção	7	0	0	07
Logística	2	1	21	24
Técnica	2	0	0	02
Total	23	43	23	89

7.2 Dados sobre a empresa

Os dados gerais a respeito das empresas mostram que a maioria dos funcionários que compõe a amostra (76,4%) passou por um treinamento inicial ao entrar na empresa e que esta porcentagem foi diferente entre as empresas (tabela 5), sendo significativamente maior na empresa norte-americana (91%), depois na francesa (70%) e depois na israelense (56%), conforme o resultado do teste qui-quadrado.

Tabela 5 – Frequências e resultado do teste qui-quadrado da prática de treinamento inicial ao admitir os funcionários.

Treinamento inicial	Empresa X (Israel)	Empresa Y (EUA)	Empresa Z (França)	Total
Sim	13	39	16	68
Não	10	4	7	21
Total	23	43	23	89

Qui-quadrado = 10,51; p = 0,005

No que se refere às outras características das empresas, avaliadas pelos seus funcionários, observou-se de modo geral que, em média, a amostra indicou que as empresas quase sempre (M= 2,01) oferecem oportunidade de treinamento ou aprendizagem de coisas novas, oferecem oportunidade de melhorar de função entre “quase sempre” e “às vezes” (M = 2,5) e às vezes oferecem oportunidade de melhorar o salário (M = 3,0). As instalações gerais das empresas (M = 1,8) e os equipamentos (M = 1,7) foram avaliados entre bons e ótimos. Entretanto somente a avaliação média da qualidade dos equipamentos foi semelhante entre as empresas, sendo as demais características significativamente diferentes (tabela 6).

De acordo com os testes *a posteriori* de Tukey, a empresa Y (origem nos EUA) se diferencia das demais, sendo avaliada mais positivamente quanto à oportunidade de

treinamento ou aprendizagem de coisas novas e quanto à oportunidade de melhorar de função. Quanto à oportunidade de melhorar o salário e na avaliação da qualidade das instalações, a empresa com matriz nos Estados Unidos é significativamente melhor avaliada do que filial israelense, sem diferença para a empresa francesa. Não houve diferença significativa entre as empresas na avaliação da qualidade de seus equipamentos, sendo estes considerados de boa qualidade.

Tabela 6 – Médias e resultados da análise de variância de cada empresa na avaliação de suas características por seus funcionários

	Empresa X (Israel)	Empresa Y (EUA)	Empresa Z (França)	F	p
Oportunidade de treinamento	2,52	1,56	2,35	7,53	0,001
Oportunidade de melhorar de função	2,87	2,07	2,91	5,24	0,007
Oportunidade de melhorar o salário	3,61	2,60	3,13	6,83	0,002
Qualidade das instalações	2,09	1,63	1,74	4,01	0,02
Qualidade dos equipamentos	1,74	1,67	1,57	0,52	n.s.

7.3 Resultados relativos às escalas para medida dos quatro fatores percebidos da Cultura Organizacional

Os valores médios obtidos para as escalas de medida dos quatro fatores da cultura organizacional indicam índices um pouco abaixo do ponto médio para o Individualismo (M= 2,71), próximo do ponto médio para a Distância Hierárquica (M= 3,12), e acima do ponto médio para Orientação para o Futuro (M= 3,45) e Orientação para a Realização (M= 3,51).

Para verificar diferenças entre as médias das empresas em cada um destes fatores, foram feitas análises de variância, indicando médias significativamente diferentes em todos os fatores (tabela 7).

Tabela 7 - Médias nas quatro escalas para cada empresa e resultados das análises de variância

	Empresa X (Israel)	Empresa Y (EUA)	Empresa Z (França)	F	p
IDH	3,17	3,31	2,73	12,18	**
INDI	3,12	2,64	2,42	30,12	**
OFUR	2,85	3,57	3,83	27,24	**
OREA	3,21	3,57	3,70	6,51	0,002
N	23	43	23		

** p < 0,001

Com relação ao Índice de Distância Hierárquica (IDH), a empresa francesa obteve a média mais baixa (M= 2,73) e foi significativamente diferente das outras duas empresas (F= 12,18; p<0,001), de acordo com o teste de Tukey, como pode ser observado na Figura 2:

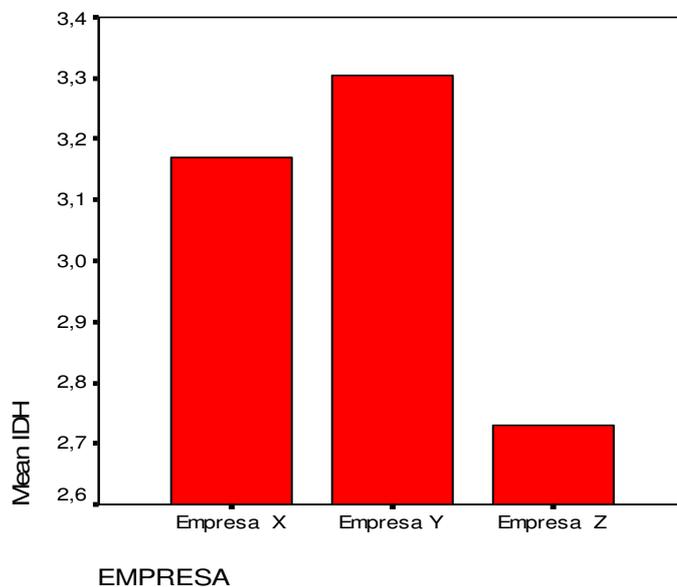


Figura 2 – Índice de Distância Hierárquica para as três empresas

Empresa X – matriz Israel

Empresa Y - matriz EUA

Empresa Z – matriz França

Quanto ao índice de Individualismo (INDI), as três empresas são significativamente diferentes entre si, resultados confirmados pelo teste de Tukey, sendo mais alto na empresa de origem israelense (3,12), depois na norte-americana (2,64) e mais baixo na multinacional francesa (2,42), sendo que estas duas últimas tendem mais ao coletivismo.

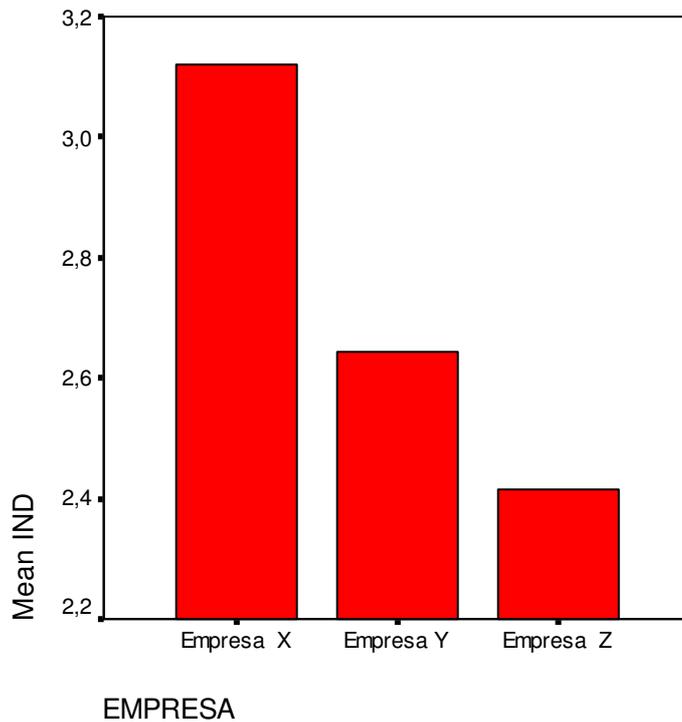


Figura 3 – Índice de Individualismo para as três empresas

Empresa X – matriz Israel

Empresa Y – matriz EUA

Empresa Z – matriz França

Com relação ao índice de Orientação para o Futuro (OFUR) e ao Índice de Orientação para a Realização (OREA), a empresa israelense obteve médias significativamente mais baixas do que as demais empresas, como pode ser visto nas figuras 4 e 5, resultado também comprovado pelo teste de Tukey. A empresa francesa obteve os maiores índices tanto em OFUR (3,83) como em OREA (3,70) seguida pela filial norte-americana.

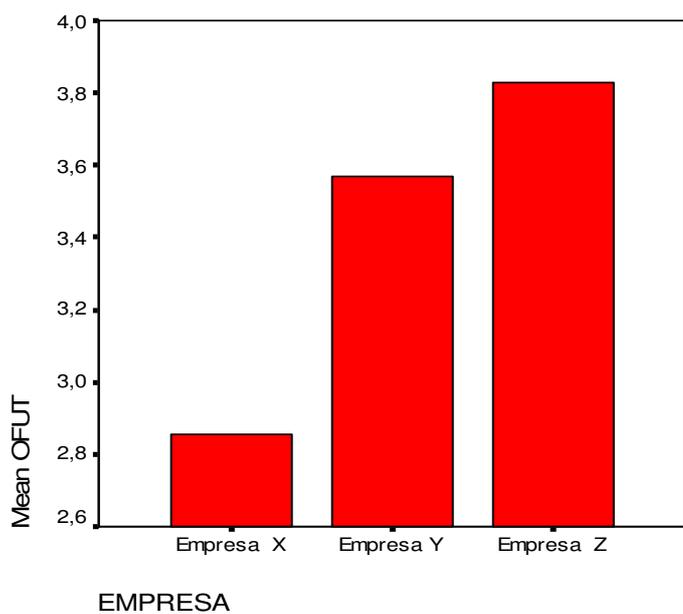


Figura 4 – Índice de Orientação para o futuro para as três empresas

Empresa X – matriz Israel

Empresa Y – matriz EUA

Empresa Z – matriz França

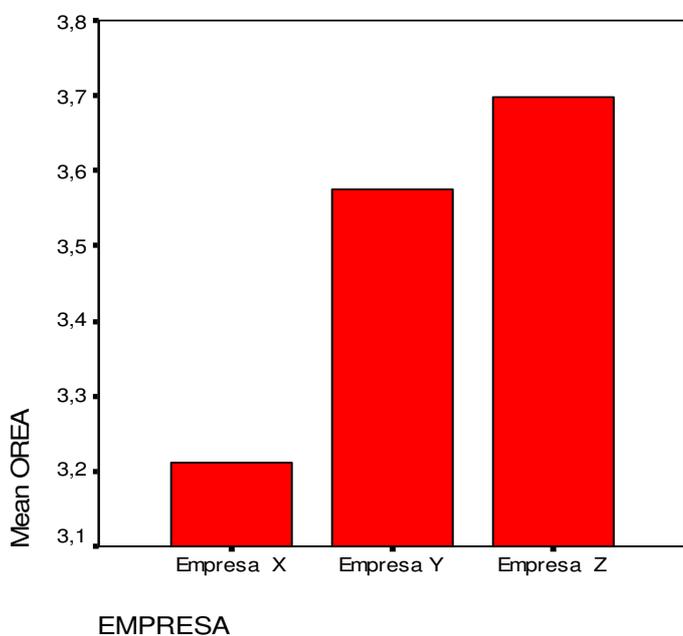


Figura 5 – Índice de Orientação para a Realização para as três empresas

Empresa X – matriz Israel

Empresa Y – matriz EUA

Empresa Z – matriz França

7.4 Correlações entre as variáveis do estudo

A seguir, foram correlacionadas as variáveis pessoais, profissionais, das empresas e da cultura organizacional.

Entre as variáveis pessoais e profissionais dos sujeitos, apenas a idade correlacionou-se positivamente com o índice de Individualismo - INDI ($r = 0,35$; $p < 0,001$) e negativamente com Orientação para o Futuro – OFUT ($r = -0,26$; $p < 0,05$), indicando que quanto maior a idade, mais o sujeito percebe a cultura organizacional como mais individualista e menos orientada para o futuro.

Das variáveis da empresa – oportunidade de treinamento, oportunidade de melhoria da função, de melhoria do salário, qualidade das instalações e qualidade dos equipamentos - a maioria correlacionou-se com os fatores da cultura organizacional, com coeficientes mais altos, de modo consistente e no sentido esperado para Orientação para o Futuro - OFUT e Orientação para a Realização - OREA. Deste modo, maior oportunidade de treinamento oferecida pela empresa está relacionada significativamente ($p < 0,01$) com maior grau de Coletivismo ($r = -0,29$) e maiores OFUT ($r = 0,42$) e OREA ($r = 0,53$); quanto mais oportunidades percebidas para melhorar de função na empresa, também maiores OFUT ($r = 0,35$) e OREA ($r = 0,38$; $p < 0,01$), além de menores níveis de IDH ($r = -0,24$; $p < 0,05$); maiores oportunidades de melhorar de salário são percebidas pelos funcionários que percebem alta OFUT e OREA ($r = 0,33$; $p < 0,01$) e baixo IDH ($r = -0,29$) e INDI ($r = -0,28$); maior qualidade percebida das instalações está relacionada com maiores índices de OREA ($r = 0,42$; $p < 0,01$), seguida de OFUT ($r = 0,23$; $p < 0,05$), mas também se relaciona negativamente com Individualismo ($r = -0,24$; $p < 0,01$); a qualidade percebida nos equipamentos relacionou-se positivamente apenas a OREA ($r = 0,28$; $p < 0,01$). (Tabela 8).

As correlações verificadas entre os escores nas escalas de cultura organizacional mostram correlações positivas entre as variáveis IDH e INDI ($r = 0,26$; $p < 0,05$) e entre OFUT e OREA ($r = 0,69$; $p < 0,01$). OFUT correlacionou-se negativamente com IDH ($r = -0,38$; $p < 0,01$) e com INDI ($r = -0,58$; $p < 0,01$), indicando que quanto maior o Índice de Orientação para o Futuro, menor a distância hierárquica e o coletivismo percebidos. OREA foi correlacionado negativamente com IDH ($r = -0,34$; $p < 0,01$) e com INDI ($r = -0,49$; $p < 0,01$), ou seja, quanto maior a Orientação para a realização, menor é a distância hierárquica e o coletivismo percebidos.

Tabela 8 – Coeficientes de correlação *r de Pearson* entre as variáveis pessoais, profissionais, da empresa e os fatores da cultura organizacional.

	Idade	Instrução	Tempo na empresa	Tempo no cargo	Oportunidade de treinamento	Oport. Função	Oport. de melhorar salário	Qualidade Instalações	Qualidade de equipamentos	IDH	IND	OFUT	OREA
Idade													
Instrução	n.s.												
Tempo na empresa	0,314**	n.s.											
Tempo no cargo	0,305**	n.s.	0,821**										
Oport. De treinamento	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.									
Oport. função	n.s.	n.s.	n.s.	0,226*	0,649**								
Op. Melhorar salário	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,442**	0,645**							
Qualidade Instalações	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,320**	n.s.	0,291**						
Qualidade Equipamentos	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,293**	0,274**	0,486**					
IDH	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,242*	-0,287**	n.s.	n.s.				
IND	0,351**	n.s.	n.s.	n.s.	-0,288**	n.s.	-0,281**	-0,237*	n.s.	0,263*			
OFUT	-0,260*	n.s.	n.s.	n.s.	0,415**	0,347**	0,332**	0,231*	n.s.	-0,389**	-0,586**		
OREA	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,529**	0,378**	0,332**	0,415**	0,280**	-0,346**	-0,492**	0,688**	

** Correlação significativa com $p < 0,001$.

* Correlação é significativa com $p < 0,05$.

n.s. - correlação não significativa

7.5. Comparação entre os resultados deste estudo com os de Hofstede e do Projeto GLOBE

Considerando o índice de Distância Hierárquica (IDH), os resultados da pesquisa realizada por Hofstede (1997) revelaram que países latino-europeus (como França, Espanha e Portugal), e os da América Latina, incluindo o Brasil (índice = 69)⁴, têm um índice de distância hierárquica alto. Os Estados Unidos (IDH = 40), Grã-Bretanha e a parte não latina da Europa têm um índice mais baixo. Israel possui um índice igual a 13, considerado mais baixo do que todos os países acima, indicando que as desigualdades entre as pessoas devem ser menores e a descentralização é comum, existindo poucas diferenças salariais entre os chefes e os empregados.

Em relação ao grau de individualismo (INDI), Israel possui um índice de INDI = 54, considerado um índice mediano, os EUA possuem um alto INDI (91), ocupando o topo da lista nesta dimensão; a França tem um INDI = 71 e o Brasil possui um INDI = 38, considerado o mais baixo dentre os quatro países.

Tabela 9 – Índice de Distância Hierárquica e índice de Individualismo resultantes dos estudos de Hofstede

País	IDH *	IND**
Israel	13	54
Estados Unidos	40	91
França	68	71
Brasil	69	38

* Escala de 0 a 100

** Escala de 0 a 100

⁴ Resultados obtidos numa escala de 0 a 100.

As tabelas 10,11 e 12 mostram as médias obtidas para os quatro fatores da cultura organizacional para cada filial pesquisada no presente estudo e os valores obtidos no projeto GLOBE (House et al, 2004), com sujeitos do nível de gerência e chefia de nível médio em empresas de alimentos, telecomunicações e/ou financeiras, nos países Israel, Estados Unidos, França e Brasil.

No projeto GLOBE (House et al, 2004) as médias obtidas com as amostras dos 62 países foram comparadas, sendo estas amostras separadas por grupo em função do afastamento em relação à média geral, ou seja, o desvio padrão.

Assim, quanto ao Índice de Distância Hierárquica, o Brasil ficou localizado entre os países com o IDH mais alto, e Israel com apenas cinco países com IDH mais baixo, do total geral dos países. Quanto ao Índice de Individualismo, Israel está em um grupo com INDI "mediano" e Brasil está entre os países com o grau de individualismo mais baixo.

Em Orientação para o Futuro e em Orientação para a Realização, Israel e Brasil não diferem entre si quanto ao grupo por desvio padrão, ambos estão juntos no mesmo grupo de resultados de OFUT e de OREA. Os resultados do presente estudo, colocados na primeira coluna da tabela 10, mostram valores absolutos mais baixos em IDH e INDI e mais altos em OREA em relação aos resultados do GLOBE.

Tabela 10: Médias dos sujeitos da empresa X, da amostra de Israel e do Brasil no Projeto GLOBE

	Empresa X (matriz Israel)	GLOBE Israel	GLOBE Brasil
IDH	3,17	3,49	3,89
INDI	3,12	3,31	2,89
OFUT	2,85	2,90	2,87
OREA	3,21	3,05	3,03
N	23	250	265

Em relação aos Estados Unidos (Tabela 11), os resultados do GLOBE colocam o Brasil em um grupo de países com IDH mais alto e os Estados Unidos no grupo de países com o IDH significativamente mais baixo que o do Brasil.

Quanto ao Individualismo, os Estados Unidos estão no grupo considerado de INDI mais alto que o do Brasil, que aparece no grupo dos países com INDI mais baixo.

Com relação à OFUT, Brasil e Estados Unidos estão juntos no mesmo grupo e, em OREA, Estados Unidos aparece no grupo com mais altos índices desta variável e o Brasil aparece com menores médias.

No presente estudo (Tabela 11), os valores absolutos foram mais baixos em IDH e INDI e mais altos em OFUT e OREA.

Tabela 11 - Médias dos sujeitos da empresa Y, da amostra dos Estados Unidos e do Brasil no Projeto GLOBE

	Empresa Y (matriz USA)	GLOBE USA	GLOBE Brasil
IDH	3,31	3,59	3,89
INDI	2,64	3,13	2,89
OFUT	3,57	3,10	2,87
OREA	3,57	3,33	3,03
N	43	250	265

No projeto GLOBE, França e Brasil fazem parte do mesmo grupo de países quando considerados os resultados de IDH e OREA. Os resultados da amostra francesa no GLOBE a colocam no grupo com INDI (grau de individualismo) mais alto que o Brasil, que está no grupo dos países com INDI mais baixo. Em OFUT, Brasil está em um grupo cujo índice de Orientação para o Futuro nas empresas é significativamente mais alto do que na França.

Os resultados do presente estudo, com amostra de empresa com matriz francesa, estão colocados na primeira coluna da tabela 12 e mostram que foram obtidos valores absolutos mais baixos em IDH e INDI e mais altos em OREA e OFUT.

Tabela 12 - Médias dos sujeitos da empresa Z, da amostra da França e do Brasil no Projeto GLOBE

	Empresa Z (matriz França)	GLOBE França	GLOBE Brasil
IDH	2,73	3,85	3,89
INDI	2,42	2,95	2,89
OFUT	3,83	2,65	2,87
OREA	3,70	3,07	3,03
N	23	250	265

CAPÍTULO 8

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O conhecimento sobre as percepções dos funcionários acerca das normas e práticas que refletem a cultura organizacional pode ser obtido através de diferentes metodologias de investigação, variando de estudos de natureza qualitativa, quantitativa até estudos que abrangem estes dois modelos metodológicos. Os resultados derivados destes estudos podem ser usados para informar aos gestores sobre quais tipos de comportamentos e práticas organizacionais são percebidos nas empresas estudadas. Os conhecimentos sobre os valores e práticas culturais nas organizações informam também sobre as prescrições significativas para administrar em outras culturas, para a formulação de políticas e estratégias, intervenções e mudanças organizacionais e práticas de recursos humanos.

O presente estudo teve como principal objetivo identificar semelhanças e diferenças da cultura organizacional percebida por funcionários de três empresas multinacionais situadas na região do Triângulo Mineiro, caracterizadas por Empresa X (de origem israelense), Empresa Y (origem estadunidense) e Empresa Z (origem francesa), comparando estes resultados com os obtidos em dois estudos anteriores considerados como referenciais deste trabalho: Hofstede (1984, 1997) e o Projeto GLOBE – Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness – (House et al, 1999, 2004). Os instrumentos utilizados foram um questionário de dados pessoais, profissionais e da empresa e o Inventário para Medida dos Fatores da Cultura Organizacional (IMEFACO), este último avaliando quatro dimensões da cultura:

Índice de Distância Hierárquica (IDH), Grau de Individualismo (INDI), Orientação para o Futuro (OFUT) e Orientação para a Realização (OREA).

Participaram voluntariamente 89 trabalhadores de diferentes áreas das empresas pesquisadas: comercial, logística, administrativa, produção e técnica, havendo maior concentração de alguns cargos em cada empresa. Houve prevalência de sujeitos do sexo masculino, com escolaridade de nível superior incompleto, idade variando de 18 a 52 anos e tempo médio de trabalho de três anos.

Do total da amostra, 76% passaram por treinamento inicial ao ingressar na empresa, sendo que na filial da multinacional estadunidense a porcentagem neste item foi significativamente maior, seguida pela filial da empresa francesa. Considerando que o treinamento de integração é uma prática da área de Recursos Humanos, conclui-se que este índice foi maior na filial da multinacional estadunidense, pois é a única dentre as três que possui a referida área formalmente estruturada no organograma da unidade pesquisada.

No que se refere às outras características das empresas, observou-se de modo geral que, em média, a amostra indicou que as empresas “quase sempre” oferecem oportunidade de treinamento ou aprendizagem de coisas novas, oferecem oportunidade de melhorar de função entre “quase sempre” e “às vezes” oferecem oportunidade de melhorar o salário. As instalações gerais das empresas e os equipamentos foram avaliados entre bons e ótimos. Somente a avaliação média da qualidade dos equipamentos foi semelhante entre as três empresas, sendo as demais características significativamente diferentes. A empresa Y (matriz nos Estados Unidos) se diferencia das demais, sendo avaliada mais positivamente quanto à oportunidade de treinamento e aprendizagem de coisas novas, sendo esta também uma prática característica da área de Recursos Humanos.

No que se refere às análises dos resultados das dimensões da cultura organizacional evidencia-se a existência de diferenças significativas em todas as dimensões da cultura pesquisada entre as empresas, conforme descritas a seguir:

O **Índice de Distância Hierárquica (IDH)** é definido como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder. A presença de grande distância hierárquica entre os traços da cultura de uma sociedade ou organização tende à centralização, diminuição da criatividade, a existência de privilégios e símbolos para a direção, a fazer com que os subordinados esperem que seus chefes digam o que devem fazer. Quando há baixa distância do poder, os chefes tendem a ser mais democráticos e competentes, há uma descentralização do poder e as diferenças entre líderes e liderados são minimizadas. Os resultados do presente estudo denotam que a filial da multinacional dos Estados Unidos possui a maior média de IDH (3,3) mas que este número se situa próximo ao ponto médio, seguida da empresa israelense (3,1) e da empresa de origem francesa com IDH significativamente menor que as anteriores (2,6). Os resultados da filial da multinacional francesa contradizem aqueles obtidos na pesquisa de Hofstede (1984, 1997) que evidenciou que a França, juntamente com o Brasil, apresentou altos índices de IDH, enquanto os Estados Unidos apresentaram IDH mediano (em consonância com os resultados do presente estudo). O IDH de Israel foi evidenciado como um dos mais baixos dentre os pesquisados por Hofstede, indicando que as desigualdades entre as pessoas devem ser menores e a descentralização é comum. Isto pode ser atribuído à existência, naquele país, das comunidades denominadas “Kibutz” que privilegiam a igualdade entre os seus membros. Embora a multinacional israelense seja dirigida por um membro advindo de um Kibutz, o tempo de existência da empresa no mercado brasileiro é pequeno (4 anos) sugerindo que os funcionários ainda não assimilaram aspectos da cultura de origem da empresa com o predomínio de características culturais brasileiras.

O **Individualismo (INDI)** diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos individuais em oposição aos comportamentos coletivos. Diz-se que uma sociedade ou instituição apresenta maior grau de coletivismo quando o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo e maior grau de individualismo quando o interesse do indivíduo prevalece sobre o interesse do grupo, onde os laços entre as pessoas são pouco firmes, cada um se ocupa de si mesmo, a identidade está baseada no indivíduo. Na organização mais “individualista”, o funcionário se preocupa mais com seu tempo individual, sua liberdade e os desafios enfrentados no trabalho, a pessoa é tratada individualmente em função das suas qualidades e defeitos independente do grupo que pertença.

Os resultados do presente estudo apontam que as três empresas são significativamente diferentes entre si no que se refere ao INDI, sendo que a empresa israelense possui o maior índice (3,12), seguida da norte-americana (2,64) e da francesa (2,42), mais coletivista.

Os resultados da filial israelense neste estudo se aproximam mais daqueles obtidos por Israel no Projeto GLOBE (Individualismo mais alto) e menos dos resultados do Brasil (Coletivismo mais alto).

A filial da multinacional estadunidense pesquisada apresentou um baixo INDI (sendo portanto, mais coletivista) divergindo dos resultados de Hofstede (os EUA ocupam o topo da lista nesta dimensão com alto individualismo: INDI = 91) e do Projeto GLOBE, em que os EUA se situam no Grupo B (índice mediano de INDI). Cabe ressaltar que o Brasil apresentou baixos índices de Individualismo tanto nos estudos de Hofstede quanto no Projeto Globe.

A filial da multinacional francesa apresenta o menor INDI (sendo mais coletivista) dentre as empresas deste estudo, entretanto, nos estudos de Hofstede obteve um INDI = 71 (considerado alto), e um índice mediano no Projeto GLOBE. Neste caso, os resultados do atual estudo indicam que a cultura brasileira prevalece nas empresas pesquisadas.

A **Orientação para o futuro (OFUT)** está relacionada a crenças e práticas da organização que valorizam comportamentos dos indivíduos envolvendo planejamento de longo prazo, preparação pessoal para o amanhã, fixação no futuro, atualização constante.

Os resultados evidenciaram que a empresa israelense possui o menor índice de OFUT, seguida pela estadunidense e pela francesa.

Neste fator da cultura, os resultados da empresa israelense foram os mais próximos aos obtidos por Israel e pelo Brasil no Projeto GLOBE. As maiores diferenças nesta dimensão foram em relação aos resultados da empresa francesa, cuja OFUT foi maior na filial brasileira (3,83) pesquisada do que os resultados obtidos pela França (2,65) e pelo Brasil (2,87) no Projeto GLOBE. Nesta variável, apesar das diferenças dos escores, revela-se uma maior “proximidade” com as características da cultura brasileira.

Orientação para a Realização (OREA): diz respeito ao grau em que a sociedade ou instituição recompensa a busca da excelência, a melhoria do desempenho, o crescimento contínuo, a valorização da qualidade, da perfeição, do desenvolvimento pessoal e profissional.

Os resultados evidenciam que a empresa israelense, comparativamente com as demais, possui a menor média de OREA, seguida pela norte-americana e pela francesa. Em relação aos resultados do Projeto GLOBE, as empresas israelense e norte-americana se aproximam dos escores médios obtidos por Israel e Brasil naquele estudo. A filial da multinacional francesa se diferencia neste estudo (com maior índice de OREA) tanto dos resultados da França e do Brasil obtidos no Projeto GLOBE, indicando que esta pode ser uma característica específica da cultura da empresa pesquisada.

Um dos objetivos deste estudo se constituiu da verificação da existência de correlações entre as diferentes variáveis componentes do modelo investigativo. Assim, através da matriz de correlações *r* de *Pearson* entre as variáveis pessoais, profissionais e da empresa com as

variáveis da cultura organizacional evidenciou-se que a idade dos respondentes correlacionou-se positivamente com INDI e negativamente com OFUT, indicando que quanto mais idade, mais o sujeito percebe a cultura organizacional como mais coletivista e menos orientada para o futuro. Das variáveis das empresas, oportunidade de treinamento e aprendizagem de coisas novas, oportunidade de melhorar de função, de melhorar o salário, qualidade das instalações e dos equipamentos se correlacionaram com os fatores da cultura organizacional.

A oportunidade de treinamento oferecida pela empresa está relacionada com menor grau de Coletivismo e maiores OFUT e OREA; quanto mais oportunidades de melhoria de função na empresa, maiores OFUT e OREA. Estes resultados são semelhantes aos obtidos por Dela Coleta et al (2004), que encontrou que as empresas percebidas pelos trabalhadores com oportunidades de treinamento, de melhorar de função ou de salário, quando equipamentos e instalações da empresa são percebidos como de boa qualidade, apresentam maiores índices de orientação para realização e para o futuro. Estes resultados são também similares àqueles encontrados por Pinto (2005) que ao relacionar variáveis pessoais, profissionais e das empresas com as variáveis da cultura pesquisada, tornou evidente a existência de correlação entre oportunidade de treinamento, progressão vertical e horizontal (equivalente à melhoria de função) e existência de treinamento introdutório e altos índices de OFUT e OREA. A pesquisadora citada encontrou também um menor IDH nas empresas que oferecem oportunidades de crescimento no cargo do que naquelas que não oferecem e menor IDH se relacionou com maior qualidade dos equipamentos das empresas pesquisadas, sendo que no presente estudo não houve correlação significativa entre estas duas variáveis. Maior qualidade percebida dos equipamentos e das instalações se relacionou com menor coletivismo, em consonância com os resultados do presente estudo em que a qualidade das instalações está relacionada negativamente com o coletivismo.

No presente estudo, a oportunidade de melhorar o salário esteve positivamente correlacionada com OFUT e OREA e negativamente com IDH e IND, indicando que quanto mais a empresa oferece oportunidade de melhorar o salário, mais o funcionário percebe a empresa valorizando o planejamento e ações de longo prazo bem como valorizando e recompensando o desempenho e a realização, além de menor distância percebida entre os que têm mais dos que têm menos poder e menor o grau de coletivismo. A qualidade das instalações está relacionada com maiores índices de OREA, seguida de OFUT; a qualidade percebida nos equipamentos relacionou-se apenas a OREA.

Dela Coleta e Dela Coleta (2005), ao validarem o conjunto das escalas, confirmaram a existência de duas classes de fatores componentes da cultura organizacional. De um lado encontra-se a distância hierárquica e o coletivismo e de outro a orientação para a realização e para o futuro. Estes fatores apresentam nitidamente e repetidamente, em outros estudos brasileiros (Melo, 2002; Luz, 2003; Dela Coleta et al, 2004; Pinto, 2005), correlações positivas dentro do grupo a que pertencem e negativas quando relacionados ao outro grupo distinto. No caso das correlações entre os fatores individualismo e distância do poder, os resultados obtidos neste e nos outros estudos citados são semelhantes àqueles encontrados por Hofstede (1984, 1997) que evidenciou correlação negativa entre estas duas variáveis, ou seja, países com grande distância hierárquica tendem a ser mais coletivistas e os países com uma pequena distância hierárquica tendem a ser mais individualistas.

Os dados parecem indicar que, pelos resultados obtidos nos estudos relatados, conduzidos no meio brasileiro, o individualismo constitui-se em fator percebido pelos sujeitos como altamente negativo na composição da cultura de diferentes tipos de organizações, o contrário do que ocorre em estudos conduzidos sobretudo no meio estadunidense (Dela Coleta & Dela Coleta, 2005)

No estudo atual, as correlações verificadas entre os escores nas escalas de cultura organizacional mostram correlações positivas entre as variáveis IDH e INDI ($r = 0,26$) indicando que quanto mais distância hierárquica percebida, maior o coletivismo. Entre OFUT e OREA a correlação também é significativa e positiva ($r = 0,68$). OFUT correlacionou-se no sentido inverso com IDH e com INDI, indicando que quanto maior a orientação para o futuro, menor é a distância hierárquica e o coletivismo percebidos. OREA foi correlacionado negativamente com IDH e com INDI. Estes resultados se mostram consistentes com aqueles de estudos anteriormente conduzidos no meio brasileiro (Melo, 2002; Luz, 2003; Dela Coleta et al, 2004; Dela Coleta & Dela Coleta, 2005; Pinto, 2005) e diferentes dos resultados obtidos nas pesquisas de Hofstede e do Projeto GLOBE..

Em consonância com o principal objetivo deste trabalho, House (2004) ressalta que a cultura nacional e a industrial são partes integrantes do ambiente em que as organizações funcionam, apontando a existência de diversos fatores que influenciam a criação e evolução da cultura organizacional tais como: a presença ou ausência de competidores; condições econômicas locais, regionais, nacionais e globais; a natureza dos negócios (indústria ou serviços).

Segundo o autor, as organizações refletem uma variedade de aspectos das sociedades das quais fazem parte e para exemplificar, cita que empresas situadas em países caracterizados por alta distância do poder apresentam relacionamentos que são mais diretivos e menos colaborativos. Além disso, considera que uma organização é um grupo de indivíduos que trabalham juntos constituindo uma comunidade e como tal, precisam de uma série de valores para gerir as interações entre seus membros. Os funcionários que trabalham em uma organização são membros de uma sociedade da qual internalizaram valores e práticas que estendem para a empresa.

Robbins (2002) reforça que as diferenças nacionais – a cultura de cada país – precisam ser levadas em consideração para que se possa prever mais precisamente o comportamento organizacional nas diversas nações. Ao basear-se em pesquisas, este autor conclui que a cultura do país tem um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura organizacional, isto quer dizer que, por mais forte que seja a cultura organizacional na modelagem do comportamento dos funcionários, a cultura do país será mais influente na maior parte das vezes.

Considerando os referenciais teóricos consultados e os resultados anteriormente discutidos, é possível expor algumas considerações, sem a pretensão de serem conclusivas:

- de acordo com a teoria dos sistemas, as empresas são sistemas abertos, que interagem em uma ambiente complexo e dinâmico e se comparam a organismos vivos, daí a presença de diferenças e especificidades que as caracterizam;
- por estarem inseridas em uma dada sociedade, sofrem a influência de normas, regras e práticas que caracterizam esta sociedade, mas também criam seus próprios valores e práticas, na medida em que se constituem como micro-sociedades;
- algumas práticas das empresas (existência de treinamento inicial e outros treinamentos, possibilidade de mobilidade na função, de melhoria de salário) que normalmente se vinculam à área de Recursos Humanos, estão associadas a menores índices de Distância Hierárquica e Individualismo e maiores índices de Orientação para o Futuro e para a Realização, o que ficou evidenciado pelos resultados da multinacional norte-americana e francesa;
- o tempo de existência da empresa no mercado brasileiro é um fator que poderia evidenciar o quanto os funcionários assimilaram ou não a cultura do país de origem, a cultura brasileira ou ainda a cultura mais específica da empresa. A filial da multinacional israelense por estar há apenas quatro anos no mercado brasileiro, considera-se que ainda está em fase de construção de uma identidade cultural que pode vir a se assemelhar mais com a cultura do país de origem

(Israel), do Brasil ou com uma cultura específica da própria empresa. As duas outras empresas, por estarem no Brasil há mais tempo, já possuem uma cultura suficientemente “forte” e compartilhada por seus membros. A multinacional estadunidense, de acordo com os resultados comparativos deste estudo com os demais, possui características que a aproximam mais da cultura do país Estados Unidos, cujos índices de IDH, OFUR e OREA são próximos aos encontrados por House naquele país. A multinacional francesa, também presente há vários anos no mercado brasileiro, apresenta características que parecem associadas a uma cultura específica da empresa, com índices significativamente inferiores de IDH e INDI e significativamente superiores em OFUR e OREA quando comparados aos resultados do Projeto GLOBE obtidos pela França e pelo Brasil.

Pesquisar a cultura organizacional constitui-se um desafio para o pesquisador, desafio este que se materializa nas dificuldades em conceituar, caracterizar e delimitar o tema de estudo. A presença de pesquisas e estudos sobre o tema em distintos campos do conhecimento científico denota a importância do mesmo para a compreensão tanto de macro quanto de micro sociedades. Neste contexto, as organizações de trabalho se caracterizam como micro sociedades possuindo valores, crenças, pressupostos, normas e práticas que se constituem como elementos da cultura da empresa.

O objetivo deste estudo foi o de identificar as percepções da cultura organizacional por parte dos funcionários de três filiais de empresas multinacionais sediadas no triângulo mineiro. Este objetivo foi parcialmente atingido por se tratar de uma pesquisa do campo das ciências humanas e portanto, apresentar limitações derivadas do fenômeno pesquisado: trata-se de uma pesquisa que avalia a percepção do indivíduo em relação às variáveis de estudo e como tal, está sujeita a interferências e distorções características do processo perceptivo, apesar dos cuidados na padronização dos instrumentos e procedimentos.

Nos estudos posteriores sobre o tema, ressalta-se a importância de uma agenda de pesquisa que contemple:

- a complementaridade do estudo através da realização de entrevistas com os principais gestores e funcionários das empresas participantes;
- a realização de outras pesquisas quantitativas que visem identificar diferenças (e similaridades) nas percepções dos funcionários envolvendo empresas de diferentes ramos de atividade, diferentes portes e diferentes nacionalidades;
- a investigação da influência do tempo de existência da filial da empresa multinacional no Brasil sobre as variáveis que avaliam a percepção da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berger, P.L., & Luckman, T. (1985) *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.
- Borges-Andrade, J.E., & Coelho Júnior, F. A.(2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise da produção científica brasileira. *Psico-USF*, 9 (2), 191-199.
- Bowditch, J.L., & Buono, A. F. (2003). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Cordeiro, I. M.(2002). *Aspectos da cultura organizacional em instituições de saúde de Goiânia*. Dissertação de Mestrado em Administração, Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, MG.
- Deal, T. E., & Kennedy, A.(1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
- Dela Coleta,J. A. & Dela Coleta, M.F. (2005). Escalas para medida de fatores da cultura organizacional e avaliação de Instituições de Educação Superior. *Avaliação Psicológica*, 4 (2), 155-164.
- Dela Coleta, M.F. et al.(2004). Cultura organizacional de empresas sediadas no Triângulo Mineiro. *Anais da XXXIV Reunião da Sociedade Brasileira de Psicologia*, Ribeirão Preto, SP.
- Durhan, E.R.(1984).Cultura e ideologia. *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, 27 (1), 71-89.
- Erez, M., & Gati, E. A. (2004). Dynamic, multi-level model of culture: from the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology: an International Review*, 53 (4), 583.
- Ferreira, M.C. et al. (2002). Desenvolvimento de um Instrumento Brasileiro para a avaliação da Cultura Organizacional. *Estudos de Psicologia de Natal* [online]. Disponível em: http://www.scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413294X20020002000008&Ing=pt&nrm-isso Acesso em 20/08/05.
- Fischer, R.M., & Fleury, M.T.L.(1990). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, M.E. (1989). *Cultura Organizacional: grandes temas em debate*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Freitas, M.E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: McGraw-Hill.

Gomide Jr., & Martins, M.C.F. (1997). Os Deuses da Administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13 (3) 311-316.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work – related values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.

Hofstede, G., & Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16 (4), 4-21.

Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo.

House, R J., Hanges, P J., Ruiz-Quintanilla, S A., Dorfman, P W., Javidan, M., Dickson, M W., Gupta, V., Dela Coleta, J. A., & Dela Coleta, M. F.(1999). Cultural influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. In: Mobley, W. H., Gessner, M. J., & Arnold, V. (Orgs.). *Advances in Global Leadership*. Stanford: Jai Press, 1, 171-233.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.

House R.J., Hanges, P.J., Dorfman, P.W., & Javidan, M. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe. *Journal of World Business*. 37, .3-10. Disponível em: http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/appliedpsychology_1.pdf Acesso em 25/11/05

Katz, J.H., & Miller, F.A. (1996). Coaching leaders through culture change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2), 104-114.

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. New York: Harper Collins.

Lima, S. P. (2001). *Cultura Organizacional real e idealizada de faculdades de licenciatura e práticas administrativo-pedagógicas*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Mestrado em Educação Superior, Centro Universitário do Triângulo. Uberlândia, MG.

Luz, J. D. da. (2003). *Características da cultura organizacional de instituições de educação superior: comunalidades e especificidades*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Mestrado em Educação Superior, Centro Universitário do Triângulo. Uberlândia, MG.

Mc Clelland, D.C.(1972). *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

Melo, N.C. (2002). *Cultura organizacional de empresas de grandes e pequenas cidades goianas – a percepção de sujeitos trabalhadores universitários*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Mestrado em Administração, Centro Universitário do Triângulo. Uberlândia, MG

Montalvo, J.J.M. (2002). *Dimensões da cultura organizacional, comprometimento e satisfação no trabalho de docentes do ensino superior*. Dissertação de Mestrado em Administração, Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, MG.

Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.

Oliveira, A.F. (1997). *Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília. Brasília, DF.

Oliveira, A.F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*. São Paulo, 39 (2),129-140.

Oliveira, B. (2006). *Comprometimento organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, MG.

Petigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quaterly*, Cornell University, 24 (3), 570-581.

Pinto, M. M. R. A.(2005). *Cultura organizacional e características da liderança em empresas de Uberlândia e região*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.

Reichers, A E., .& Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In: Schneider, B. (Org.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Rousseau, D. M.(1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In: Schneider, B. (Org.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ruvolo, C.M., Petersen, S.A., & Le Bouef, J. N.G. (2004). Leaders are made, not born: the critical role of a developmental framework to facilitate an organizational culture of development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56 (1), 10-19.

Santos, N.M.B.F.(2000). *Cultura Organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. São Paulo: Stiliano.

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, W. (1995). Productivity improvement through cultural focus. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 47(1), 3-27.

Schriber, J.B., & Gutek, B.A. (1987). Some time dimensions of work: measurement of an underlying aspect of organization culture. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 642- 650.

Silva, N., & Zanelli, J.C. (2004). Cultura organizacional. Em: Bastos, A. V. B.; Borges-Andrade, J.E., & Zanelli, J.C. (Orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. São Paulo: Artmed.

Sigelman, E. (1984). Tipos de pesquisa: aspectos metodológicos específicos. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 36, 141-155.

Tamayo, A., & Schwartz, S.H. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 9, 329-348.

Thiollent, M. (1997). *Pesquisa – ação nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Triandis, H. C. (1985). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

Van Den Berg, G, P.T., & Wilderom, C.P.M. (2004, outubro). Defining, measuring and comparing organizational cultures. *Applied Psychology: an Internacional Review*, 53(4), 570.

Wagner III, J.A., & Hollenbeck, J.R. (2004). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.

Wikipedia (2005). *Empresa Multinacional*.

Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_multinacional. Acesso em: 28 Set. de 2005

ANEXOS

ANEXO 1

Universidade Federal de Uberlândia Pró-Reitoria
de Pesquisa e Pós-Graduação' COMITÊ DE
ÉTICA EM PESQUISA - CEP
Av. João Naves de Ávila, nº 2160 - Bloco J - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG
CEP 38400-089 - FONE/FAX (34) 3239-41:~1
PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA N° 039/06

Registro eEP: 027106

Projeto Pesquisa: "*Percepção de cultura organizacional em empresas multinacionais: um estudo comparativo*"

Pesquisador Responsável: Luziene Soares Franzão Soldi

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

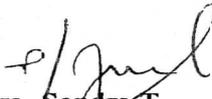
Situação: Projeto aprovado.

Data para entrega do Relatório Final: *novembro/2006* O

CEP/UFU lembra que:

- a- segundo a Resolução 196/96, o pesquisador deverá arquivar por 5 anos o relatório da pesquisa e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, assinados pelo sujeito de pesquisa.
- b- poderá, por escolha aleatória, visitar o pesquisador para conferência do relatório e documentação pertinente ao projeto.

Uberlândia, 06 de março de 2006


Prof. Dra. Sandra T
Coordi

Coordenadora do CEPIUFU

ANEXO 2



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – CURSO DE MESTRADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: PSICOLOGIA APLICADA

BLOCO 2C – SALA 46 – CAMPUS UBUARAMA – UBERLÂNDIA MG – CEP 38400-902 – CP 593 –
FONE: (34) 3218-2701 SITE WWW.FAPSI.UFU.BR - E-MAIL: PGPSI@FAPSI.UFU.BR

ESCLARECIMENTOS SOBRE A PESQUISA

A pesquisa intitulada: **“Percepção de cultura organizacional em empresas multinacionais: um estudo comparativo”** visa identificar a percepção de cultura organizacional dos funcionários de três diferentes empresas multinacionais situadas na região do triângulo mineiro, bem como correlacionar estas percepções com variáveis sócio-demográficas e profissionais.

Para obter as informações necessárias para esta pesquisa será solicitado a cada participante a responder um questionário com dados pessoais (idade, sexo, escolaridade), dados profissionais (tempo de trabalho, função) e dados sobre a empresa (tempo de existência no mercado, treinamento inicial, qualidade das instalações e equipamentos). Para avaliar as dimensões da cultura percebida será utilizado um inventário com quatro escalas de atitudes que visam medir a “distância do poder”, o “individualismo x coletivismo”, a “orientação para o futuro” e a “orientação para realização”.

A pesquisadora estabelecerá um elo com a empresa através de um funcionário da área de Recursos Humanos que será o responsável por receber o material da pesquisa, distribuir e recolher os questionários respondidos. Os esclarecimentos sobre a pesquisa, o termo de consentimento e os questionários serão entregues em envelopes individuais com instruções para que os participantes lacrem o envelope antes de devolver à pessoa responsável. Será respeitada a disponibilidade de tempo e interesse dos funcionários em participar do estudo. Serão informados também sobre os objetivos da pesquisa, conteúdo do questionário, sua liberdade em participar ou não, o sigilo das respostas. A participação não implicará em qualquer custo e as pessoas poderão desistir de colaborar a qualquer instante, não havendo prejuízo algum. O participante poderá também a qualquer momento pedir esclarecimentos a respeito da pesquisa, no que será prontamente atendido, mesmo que a resposta afete sua vontade de continuar participando do estudo.

A pesquisadora compromete-se a conduzir o estudo em consonância com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde 196/96, que trata da pesquisa com seres

humanos. O conteúdo das entrevistas e as respostas ao questionário, poderão ser utilizados em apresentações científicas, congressos ou eventos semelhantes, reportagens da mídia impressa ou televisiva que tratem do assunto pesquisado sempre como dados gerais Assim, ciente dos termos acima, considera-se que você está de acordo com eles ao assinar abaixo. Desde já agradecemos sua colaboração.

ANEXO 3



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – CURSO DE MESTRADO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: PSICOLOGIA APLICADA

BLOCO 2C – SALA 46 – CAMPUS UBUARAMA – UBERLÂNDIA MG – CEP 38400-902 – CP 593 –

FONE: (34) 3218-2701 SITE WWW.FAPSI.UFU.BR - E-MAIL: PGPSI@FAPSI.UFU.BR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____ abaixo assinado, recebi informações sobre a pesquisa intitulada “PERCEPÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS MULTINACIONAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO”, a ser desenvolvida pela pesquisadora Luziene Soares Franzão.

Estou ciente que:

1. Os objetivos da pesquisa são estudar a percepção da cultura organizacional da empresa da qual faço parte e comparar esta percepção com a dos funcionários de outras duas empresas multinacionais da região.
2. Responderei a questionários elaborados para esta pesquisa.
3. O tempo médio para responder aos questionários será de 30 minutos.
4. A obtenção das informações será feita no ambiente de trabalho, segundo o combinado entre a instituição, cada participante e a pesquisadora.
5. Tenho liberdade de retirar meu consentimento, e deixar de participar do estudo a qualquer momento. Se acaso isso ocorrer, eu não sofrerei nenhuma represália ou prejuízo de qualquer espécie.
6. Se eu precisar esclarecer qualquer dúvida, serei atendido(a) prontamente, ainda que isto possa afetar minha vontade de continuar participando.
7. Autorizo a apresentação e publicação dos dados gerais deste estudo em congressos e revistas científicas, sendo preservado o caráter confidencial das informações particulares.

Concordo em participar desta pesquisa, declarando conhecer seus termos, e afirmo que minha participação é totalmente voluntária e livre.

Assinatura do participante: _____

RG nº : _____ Data da assinatura do termo: ____/____/200__

Assinatura da pesquisadora: _____

Telefones: (34) 3217-3405 (res.) / 9966-5043 (cel.)

End: Av. Godevino Alves da Rocha , 545 B. Jardim Patrícia – Uberlândia/MG

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Uberlândia – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Campus Santa Mônica – Bloco “J”. Fone: 3239-4131

ANEXO 4

Esta é uma pesquisa que pretende entender o modo de ser desta empresa (instituição)

NÃO HÁ RESPOSTAS CERTAS NEM ERRADAS, O QUE INTERESSA É SUA OPINIÃO SINCERA, O QUE AJUDARÁ A FORMAR UM PERFIL DA EMPRESA.

Não há perigo de ser identificado, portanto você pode ser bastante franco e dizer realmente o que pensa. As respostas dadas no questionário são transformadas em códigos (números) que só os pesquisadores conhecem, depois os questionários são misturados para uma análise geral de todos os participantes.

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO EM PARTICIPAR DESTA PESQUISA.

DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

1. Sexo: () Masculino () Feminino
2. Idade: _____ anos
3. Grau de instrução:
 - 1 () Primeiro grau incompleto
 - 2 () Primeiro grau completo (8ª série)
 - 3 () Segundo grau incompleto
 - 4 () Segundo grau completo;
 - 5 () Superior incompleto
 - 6 () Superior completo
 - 7 () Pós-graduação
4. Função: _____
5. Setor: _____
6. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? _____ anos _____ meses
7. Há quanto tempo está no cargo atual? _____ anos _____ meses

DADOS DA EMPRESA

8. Ao entrar na empresa, você passou por um período de treinamento inicial?

() sim () não
9. A empresa onde você trabalha oferece oportunidade de treinamento ou aprendizagem de coisas novas?

1.() Sempre 2.() Quase sempre 3.() Às vezes 4.() Raramente 5.() Nunca
10. A empresa onde você trabalha oferece oportunidade de melhorar a função?

1.() Sempre 2.() Quase sempre 3.() Às vezes 4.() Raramente 5.() Nunca
11. A empresa onde você trabalha oferece oportunidade de melhorar o salário?

1.() Sempre 2.() Quase sempre 3.() Às vezes 4.() Raramente 5.() Nunca
12. As instalações gerais da empresa (prédio, móveis, ...) são:

1.() Ótimas 2.() boas 3.() regulares 4.() ruins 5.() Péssimas ou inexistentes
13. Os equipamentos (material, ferramentas, máquinas, ..) que você utiliza no seu trabalho são:

1.() Ótimos 2.() bons 3.() regulares 4.() ruins 5.() Péssimos ou inexistentes

ANEXO 5

IMEFACO – Inventário para Medida dos Fatores da Cultura Organizacional

Instruções

Agora estamos interessados em suas crenças e opiniões sobre as normas, valores e práticas da empresa onde você trabalha. Por favor, responda as questões a seguir, marcando sua opção, de acordo com o código abaixo. **Atenção:** estamos interessados na maneira de ser da organização e não como você gostaria que ela fosse. Por favor, não deixe nenhum item sem resposta. Saiba também que não existem respostas certas ou erradas.

Use o código:

5 – totalmente de acordo 4 – de acordo 3 – em dúvida 2 – em desacordo 1 – totalmente em desacordo

NA EMPRESA ONDE TRABALHO:

1	A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na sua competência
2	Os funcionários usam de cooperação e colaboração nas suas relações profissionais
3	Os chefes sempre pedem os serviços em cima da hora
4	Os funcionários são encorajados a se prepararem para eventos futuros
5	É valorizado o desempenho profissional dos funcionários
6	As coisas aqui sempre são terminadas depois do prazo
7	Os funcionários têm liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes, quando discordam deles
8	É altamente inconveniente questionar a autoridade administrativa
9	As pessoas em posição hierárquica mais alta têm mais privilégios
10	As pessoas planejam-se para o futuro
11	Espera-se que as pessoas atendam aos seus dirigentes sem questionamento
12	Há recompensa para a busca da excelência e a melhoria do desempenho
13	Há uma clara distinção entre os níveis hierárquicos
14	O poder prevalece sobre o direito
15	Há um grande esforço para que os interesses das pessoas e da organização coincidam
16	Se você cumprir os prazos, muito bem, se não cumprir, não acontece nada
17	A igualdade é o valor mais importante
18	A maioria das pessoas determina, por si mesmas, objetivos desafiadores com relação ao trabalho que executam
19	O correto é deixar como está, para ver como é que fica
20	As pessoas fazem o que é pedido, mesmo que não concordem
21	Os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos
22	Existe um alto grau de encorajamento para o futuro
23	As pessoas sentem uma grande necessidade de melhorar seu resultado
24	O grupo é mais valorizado que o indivíduo
25	Procurar inovar, buscando melhorar o desempenho, é muito mal visto
26	Os superiores devem sempre tomar a iniciativa
27	As decisões são tomadas após a obtenção do consenso
28	As pessoas são encorajadas a se esforçarem, continuamente, para melhorar o seu desempenho
29	A norma é aceitar o estado atual das coisas
30	Deve-se manter a harmonia, evitando-se confrontos diretos entre as pessoas

Use o código:

5 – totalmente de acordo 4 – de acordo 3 – em dúvida 2 – em desacordo 1 – totalmente em desacordo

NA EMPRESA ONDE TRABALHO:

31	As pessoas em posição de direção tentam aumentar sua distância social dos indivíduos menos poderosos
32	Existe um grande encorajamento para a aprendizagem
33	Existem muitas tarefas que exigem bastante e nas quais se pode obter um sentimento de realização pessoal
34	É clara a centralização do poder
35	As posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas
36	A maior parte das pessoas preocupam-se em aprender novas tarefas
37	Existem chefes que reúnem o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão e acatando a decisão da maioria
38	A norma é planejar para o futuro
39	Os funcionários têm receio de expressar desacordo face aos seus superiores
40	As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidas
41	Há uma grande diferença salarial entre a alta direção e a base da organização
42	Existem vagas de estacionamento reservadas para os cargos mais altos da administração
43	Observa-se nitidamente uma preocupação em recompensar as pessoas pelos resultados e realizações
44	A forma de remunerar funcionários e chefes visa mais os interesses coletivos
45	A maioria das pessoas trabalha duro e com determinação
46	Os funcionários têm acesso direto às pessoas em posição hierárquica superior
47	As pessoas trabalham somente em projetos individuais
48	As recompensas, em grande parte, são baseadas somente no desempenho eficiente
49	As pessoas acreditam que aquelas que são vitoriosas na vida deveriam ajudar aquelas que tiveram menos sorte
50	Valoriza-se o espírito de grupo, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados
51	As pessoas preocupam-se só com o presente
52	Poderia ser aplicada perfeitamente a máxima “cada um por si e Deus por todos”
53	O planejamento das atividades é sempre altamente valorizado
54	As pessoas sempre buscam a qualidade através de cada uma de suas ações
55	É muito importante ser bem aceito pelos membros do grupo
56	A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na autoridade de sua posição
57	Os funcionários são encorajados a investir no desempenho profissional
58	Existe considerável liberdade para executar o trabalho a sua maneira pessoal
59	Não adianta planejar, porque as coisas acabam acontecendo de uma maneira que não se tem controle sobre elas

OBRIGADA POR PARTICIPAR!

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)