

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO CARLOS FERREIRA

DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO MODELO DE
HOFSTEDE: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NOS ESTADOS DO
PARANÁ E SANTA CATARINA

BLUMENAU - SC

2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

ANTONIO CARLOS FERREIRA

**DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO MODELO DE
HOFSTEDE: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NOS ESTADOS DO
PARANÁ E SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof^a. Denise Del Prá Netto Machado, Dr^a. – Orientadora

BLUMENAU – SC

2008

**DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO MODELO DE
HOFSTEDE: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NOS ESTADOS DO
PARANÁ E SANTA CATARINA**

Por

ANTONIO CARLOS FERREIRA

Dissertação aprovada para obtenção do grau de
Mestre no Programa de Pós-Graduação em
Administração – PPGAd, pela banca
examinadora formada por:

Presidente: Prof^ª Denise Del Prá Netto Machado, Dr^ª. – Orientadora, FURB

Membro: Prof^ª Maria José Carvalho de Souza Domingues, Dr^ª

Membro: Prof^ª Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dr^ª

Esta dissertação foi julgada de acordo pela Banca Examinadora e aprovada, em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração: Gestão de Organizações, da Universidade Regional de Blumenau, em 14 de Abril de 2008.

Prof^ª. Maria José Carvalho de Souza Domingues, Dr^ª
Coordenadora do PPGAd da FURB

Este trabalho é dedicado à minha querida esposa Eliane, incentivadora e fortaleza nos momentos difíceis; às minhas filhas Fernanda e Maria Cláudia, razão de todo meu esforço e aos meus pais Oscarlino e Paulina (*in memorium*), que sempre vibraram e se orgulharam com minhas vitórias e conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Doutora Denise Del Prá Netto Machado, por sua orientação e, principalmente pela paciência e apoio durante a realização deste trabalho.

Ao Professor e amigo, Lucimar Louzada, pelo incentivo para que eu participasse desse evento.

À amiga Márcia Zwierewicz pelas alegrias e tristezas vividas neste período de ansiedade.

À colega Dalvanei Tonin Bonacina, pelo incentivo para que eu voltasse aos bancos escolares, permitindo assim reencontrar o gosto pelo estudo.

Ao chefe e amigo Joel Donin, pelo suporte profissional na empresa e pela compreensão das minhas ausências.

Ao gerente de agência Roberto Oliveira Lucas pelo apoio nas pesquisas juntos aos funcionários.

Aos gestores Eduardo Ludke, Paulo Ballotin de Mesquita, Pedro de Siqueira Neto, pelo incentivo.

Aos colegas de trabalho: Alexandra, Alfonso, Andréia, Antonio João, Bárbara, Carla, Carlos Kopper, Claudemir Solana, Davi, Edson, Fernanda, Floro, Gabriela, Fabiane, Hélio, Irineu Kummer, Jamila, Luciana, Marcelo, Marciel, Marcos, Maurício, Neuza, Romeu, Sadi, Veli Dalmolin, Wendel e Werner que durante as minhas ausências souberam compreender este desafio.

Ao Superintendente Estadual Danilo Angst e ao Superintendente Regional, Tarcisio Hubner, pelo apoio e incentivo.

Aos meus irmãos, Irineu, Ana Lúcia, Vera e Márcia, pela alegria com que sempre convivemos.

À secretária Rosane Mendes Almeida e à estagiária Ana Paula pela presteza e disponibilidade na Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração.

Aos companheiros de mestrado que seguiram esta caminhada sem esmorecimento.

À minha segunda mãe, Elfrida Kall que sempre me deu apoio.

A todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para realização deste trabalho.

“Só consegui enxergar mais longe porque ombros gigantes me apoiaram”

(Paulo Freire)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi de investigar, de forma comparativa, a partir do modelo de Geert Hofstede (1980 e 2001), as dimensões culturais de uma instituição financeira, por meio das agências localizadas nas regiões Oeste do Estado do Paraná e Vale do Itajaí do Estado de Santa Catarina, com a finalidade de entender as diferenças e semelhanças da cultura organizacional dessas regiões. Essas regiões foram escolhidas por afinidade e maior viabilidade de exploração pelo pesquisador. Procura-se, com a presente pesquisa, conhecer aspectos da cultura organizacional, tendo como foco uma Instituição que atua em todo o Brasil. Para isso, foi utilizado o modelo de Hofstede com a análise de quatro dimensões culturais: distância do poder, aversão à incerteza, individualismo e masculinidade. O método de pesquisa foi quantitativo, sendo a pesquisa descritiva de natureza dedutiva. O instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado com questões fechadas. A pesquisa abrangeu todos os funcionários de uma instituição financeira, e a amostra foi por conveniência, com funcionários da região Oeste do Estado do Paraná, composta por 35 agências (290 funcionários) e da região do Vale do Itajaí, do Estado de Santa Catarina, composta por 31 agências (178 funcionários). Os resultados indicam que as regiões possuem alta distância do poder, alta aversão à incerteza, são coletivistas e femininas. As similaridades e diferenças encontradas nas duas regiões caracterizam uma cultura organizacional única característica da Instituição pesquisada e semelhante aos resultados encontrados por Hofstede na análise da cultura organizacional pertencente ao Brasil.

Palavras-chave: Dimensões culturais. Cultura organizacional. Diferenças e semelhanças.

ABSTRACT

The objective of this work was to investigate, in a comparative form, through the model of Geert Hofstede (1980 and 2001), the cultural dimensions of a financial institution, through the agencies located in the West regions of Paraná State and Itajaí Valley in Santa Catarina State, with the purpose of understanding the differences and similarities of these regions organizational culture. These regions had been chosen by affinity and bigger viability of exploration for the researcher. It is looked, with the present research, to know aspects of the organizational culture, having as focus an Institution that acts all in Brazil. For this, the model of Hofstede with the analysis of four cultural dimensions was used: distance of the power, uncertainty avoidance, individualism and masculinity. The research method was quantitative, being the descriptive research of deductive nature. The instrument of collection of data was the questionnaire structuralized with closed questions. The research enclosed all the employees of a financial institution, and the sample was for convenience, with employees of the region West regions of Paraná State, composed for 35 agencies (290 employees) and of the region Itajaí Valley in Santa Catarina State, composed for 31 agencies (178 employees). The results indicate that the regions possess high distance of the power, high aversion to the uncertainty, are coletivistas and feminine. The similarities and differences found in the two regions characterize a organizational culture only characteristic of the Institution searched and similar to the results found for Hofstede in the analysis of the pertaining organizational culture to Brazil.

Key-words: Cultural dimensions. Organizational culture. Differences and similarities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As camadas de uma cebola.....	44
Gráfico 01 – Distribuição percentual da afirmativa 01.....	90
Gráfico 02 – Distribuição percentual da afirmativa 34.....	91
Gráfico 03 – Distribuição percentual da afirmativa 35.....	92
Gráfico 04 – Índices de distância hierárquica.....	93
Gráfico 05 – Distribuição percentual da afirmativa 60.....	94
Gráfico 06 – Distribuição percentual da afirmativa 65.....	95
Gráfico 07 – Distribuição percentual da afirmativa 67.....	96
Gráfico 08 – Índices de aversão à incerteza.....	97
Gráfico 09 – Distribuição percentual da afirmativa 07.....	99
Gráfico 10 – Distribuição percentual da afirmativa 09.....	100
Gráfico 11 – Distribuição percentual da afirmativa 13.....	101
Gráfico 12 – Distribuição percentual da afirmativa 19.....	102
Gráfico 13 – Índice de individualismo.....	103
Gráfico 14 – Distribuição percentual da afirmativa 08.....	105
Gráfico 15 – Distribuição percentual da afirmativa 09.....	106
Gráfico 16 – Distribuição percentual da afirmativa 15.....	107
Gráfico 17 – Distribuição percentual da afirmativa 16.....	108
Gráfico 18 – Índice de Feminilidade.....	109
Gráfico 19 – Comparativo dos resultados das dimensões.....	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Síntese das respostas sobre a importância dos valores.....	45
Tabela 02 - Frequência das respostas da afirmativa 01.....	140
Tabela 03 - Frequência das respostas da afirmativa 34.....	140
Tabela 04 - Frequência das respostas da afirmativa 35.....	140
Tabela 05 - Frequência das respostas da afirmativa 60.....	141
Tabela 06 - Frequência das respostas da afirmativa 65.....	141
Tabela 07 - Frequência das respostas da afirmativa 67.....	141
Tabela 08 - Frequência das respostas da afirmativa 07.....	142
Tabela 09 - Frequência das respostas da afirmativa 09.....	142
Tabela 10 - Frequência das respostas da afirmativa 13.....	142
Tabela 11 - Frequência das respostas da afirmativa 19.....	143
Tabela 12 - Frequência das respostas da afirmativa 08.....	144
Tabela 13 - Frequência das respostas da afirmativa 09.....	144
Tabela 14 - Frequência das respostas da afirmativa 15.....	144
Tabela 15 - Frequência das respostas da afirmativa 16.....	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Diferenças essenciais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica.....	61
Quadro 2 - Concentração de poder.....	62
Quadro 3 - Diferenças essenciais entre sociedades individualistas e coletivistas.....	67
Quadro 4 - Coletivismo e individualismo.....	68
Quadro 5 - Diferenças-chave entre as sociedades masculinas e femininas.....	73
Quadro 6 - Masculinidade e feminilidade.....	74
Quadro 7 - Diferenças-chave entre as sociedades com baixo controle da incerteza e elevado controle da incerteza.....	77
Quadro 8 - Controle de incerteza.....	79

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	9
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE QUADROS	11
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 QUESTÕES DA PESQUISA	17
1.3 PRESSUPOSTOS	18
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 Geral	20
1.4.2 Específicos.....	20
1.5 JUSTIFICATIVA.....	21
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 DEFINIÇÕES DE CULTURA.....	24
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
2.3 NÍVEIS DE CULTURA.....	33
2.3.1 Nível dos artefatos visíveis.....	34
2.3.2 Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas	36
2.3.3 Nível dos pressupostos inconscientes	39
2.4 ABSORÇÃO DA CULTURA	40
2.4.1 Socialização primária	40
2.4.2 Socialização secundária.....	42
2.5 ELEMENTOS DA CULTURA	43
2.5.1 Valores	44
2.5.2 Crenças e Pressupostos.....	47
2.5.3 Ritos, rituais e cerimônias	48
2.5.4 Estórias e mitos.....	50
2.5.5 Tabus.....	52
2.5.6 Heróis.....	53

2.5.7	Normas e comunicação.....	54
2.6	DIMENSÕES DE HOFSTEDE.....	55
2.6.1	Distância de poder.....	56
2.6.1.1	A distância hierárquica e a família.....	56
2.6.1.2	A distância hierárquica e a escola.....	57
2.6.1.3	A distância hierárquica no local de trabalho.....	58
2.6.2	Coletivismo versus individualismo.....	61
2.6.3	Feminilidade versus masculinidade.....	67
2.6.4	Controle da incerteza.....	73
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	79
3.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	80
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	81
3.2.1	Índice de distância hierárquica.....	82
3.2.2	Índice do controle da incerteza.....	83
3.2.3	Índice do grau de Individualismo versus coletivismo.....	84
3.2.4	Índice do grau de masculinidade versus feminilidade.....	85
3.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	86
4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	88
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DA AMOSTRA.....	88
4.1.1	Caracterização da organização.....	88
4.1.2	Caracterização da amostra.....	89
4.2	RESULTADO DAS DIMENSÕES.....	89
4.2.1	Índice de distância hierárquica.....	90
4.2.2	Índice do controle da incerteza.....	93
4.2.3	Índice do grau de Individualismo versus coletivismo.....	98
4.2.4	Índice do grau de masculinidade versus feminilidade.....	104
5	CONCLUSÕES.....	111
5.1	RECOMENDAÇÕES.....	114
	REFERÊNCIAS.....	116
	ANEXOS.....	121
	APÊNDICES.....	132

1 INTRODUÇÃO

As organizações são agentes econômicos sociais de grande importância na sociedade, tendo em vista que elas impactam diretamente nos movimentos que ocorrem ao seu redor. Elas alteram e são alteradas por seu ambiente, na qual a cultura se apresenta como uma variável significativa (BUENO, 2004).

Para compreender o quanto a pessoa contribui para a cultura da organização e o quanto esta influencia a maneira de agir de cada indivíduo, os estudiosos da Administração têm se dedicado cada vez mais a estudar a influência da cultura nas empresas.

Observam Kotter e Heskett (1994) que é necessário estimular a adaptabilidade da cultura em relação às mudanças que se verificam no macro ambiente, a partir da internalização de novos valores. Afirmam ainda, que a cultura exerce efeito poderoso nos indivíduos e no desempenho, em especial em um ambiente competitivo.

Para Bueno (2004), da mesma forma que sofre influência da cultura, tanto no âmbito nacional, regional, familiar ou pessoal, a organização também cria sua identidade cultural, causando impacto tanto no seu ambiente interno quanto no externo.

Barros e Prates (1996, p. 14) destacam que uma empresa, além de ser vista como uma unidade econômica, em sua função empreendedora e produtiva, deve ser entendida também como uma unidade sociocultural, palco de fenômenos de socialização e aculturação. E como tal, expressa no conjunto de suas relações uma série de valores, estruturas e processos vigentes na cultura e na sociedade brasileira.

Há no Brasil um contingente de dezenas de milhões de pessoas que exercem atividades remuneradas, trabalhando em empresas do setor público e privado e de economia mista. Dentro do contexto sócio-econômico-político que se vive, as mudanças tecnológicas, culturais e econômicas ocorrem numa escala crescente de velocidade e intensidade, forçando o indivíduo a analisar, quase que todos os dias, suas concepções, seus valores, mitos e sua forma de entender o mundo e a si próprio.

Esse acelerado desenvolvimento dos processos e do ambiente de trabalho tem exigido uma intensificação das relações humanas, aumento de atividades e necessidade de maiores conhecimentos e habilidades, tendo o indivíduo esforçar-se para se adaptar aos outros indivíduos (PINTO, 2005).

Isso tem feito com que a tarefa de administrar tenha se tornado algo muito complexo, principalmente pela diversidade da força de trabalho que cresce a cada dia. Na concepção de

Pinto (2005), o desafio consiste em administrá-la de uma forma que leve em consideração as perspectivas e contribuições individuais e promova um senso geral de visão e identidade com a organização. Para a autora, o grande sucesso consiste em conciliar as muitas pressões conflitantes existentes para administrar essa força de trabalho, procurando melhorar a competitividade, tanto organizacional, quanto nacional e internacional.

Conhecer a cultura organizacional da organização, na visão de Tomei e Braunstein (1993), bem como as suas características é fundamental para gerenciar e administrar os ambientes complexos. Os autores ainda ressaltam que cada organização possui uma cultura própria que resulta de vários fatores, dentre eles o comportamento, o ambiente, a personalidade dos fundadores e as atividades-fim.

Este estudo trata essencialmente de uma pesquisa que investigou, de forma comparativa, a partir do modelo de Hofstede, as dimensões culturais de uma instituição financeira, por meio das agências localizadas nas regiões Oeste do Estado do Paraná e Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina, com a finalidade de entender as diferenças e semelhanças das culturas organizacionais dessas regiões.

Considera-se que esta comparação possa despertar interesse e curiosidade dos administradores, e assim compreender os fatores que influenciam a cultura organizacional. Com essas informações poderão ser capazes de se prepararem para administrar grupos diferentes para o cumprimento das metas que é a razão de sobrevivência de qualquer organização.

Hofstede (1980, 2001) com a finalidade de identificar os padrões culturais realizou um estudo junto aos funcionários da *International Business Machines* (IBM), entre 1969 e 1973, em 53 países, a partir de dimensões culturais estabelecidas de acordo com parâmetros da Antropologia Social: distância hierárquica, grau de controle da incerteza, grau de individualismo e coletivismo, características culturais femininas e masculinas. O autor encontrou diferenças significativas de comportamento entre funcionários da mesma multinacional em vários países.

O termo cultura, para Hofstede (1980, 2001), tem o sentido de uma “programação coletiva da mente”, que distingue uns dos outros os membros de diferentes categorias da população. No seu entendimento, cada pessoa quando nasce, recebe em sua carga genética as características da natureza humana, mas durante toda a sua vida será programada mentalmente de acordo com o meio em que vive, ou seja, a formação da personalidade de cada pessoa é específica e individual, mas a cultura é um fenômeno coletivo, dado que é partilhado por membros que vivem num mesmo ambiente social.

O autor relaciona as diferentes camadas de programação mental das pessoas com o fato de que essas mesmas pessoas pertencem simultaneamente a diferentes grupos sociais, profissionais, familiares, étnicos, políticos, religiosos, entre outros. Como essas programações mentais desses diferentes grupos necessariamente vão apresentar diferenças, fica difícil antecipar os comportamentos das pessoas frente a novas situações.

A cultura define as regras da empresa, desempenhando papéis como definição de fronteiras entre as empresas, transmite um sentido de identidade para seus funcionários, facilitando a geração de comprometimento e intensificação da estabilidade do sistema social, mecanismo de fazer sentido e controle que guia e molda as atitudes dos funcionários (PINTO, 2005).

Assim, cada cultura é o resultado de uma história particular, e isso inclui também suas relações com outras culturas, as quais podem ter características bem diferentes.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 159) “problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”.

As instituições financeiras estão sempre sujeitas a mudanças em sua estrutura e principalmente no comportamento de seus funcionários para que possam se adequar às transformações que ocorrem no mercado, seja pelo surgimento de novas necessidades, que conseqüentemente mudam o foco de atuação das empresas, seja pelo aumento na concorrência, que levam as instituições a lançar mão de novas estratégias para se manterem no mercado.

Um fenômeno marcante para essas instituições foi o advento do Plano Real, em 1994, no qual as regras da competição mudaram drasticamente. Ocorreram a redução do mercado bancário, a eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição dos bancos. Esse contexto desencadeou o início de um processo de reestruturação do setor, marcado pela redução de custos, introdução acelerada de novas tecnologias e pelo esforço das instituições financeiras em conquistar e manter o cliente, com a oferta de novos e sofisticados produtos (FRAGA, 2005).

Assim, as instituições financeiras, para adaptação aos freqüentes desafios, necessitam, mais do que adquirir novas tecnologias, desenvolver novos métodos de trabalho e

capacitar seus recursos humanos. A capacitação, além de técnica, precisa encontrar um ambiente propício para que seja efetiva, ou seja, as pessoas necessitam aceitar e absorver as mudanças que ocorrem. Isso pode acarretar alterações nos padrões de comportamento, impactando significativamente os valores e significados coletivos e, conseqüentemente, a cultura organizacional

Diante desta contextualização, o problema de pesquisa que caracteriza o presente trabalho pode ser assim enunciado:

Por meio da metodologia de Hofstede (1980, 2001) para caracterização de cultura organizacional que utiliza como base quatro dimensões - distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza – pode-se perceber diferenças/semelhanças na cultura de agências de uma mesma Instituição Financeira, sediadas em duas diferentes regiões do Brasil e, podem-se comparar estes resultados com aqueles apresentados pelo autor como caracterizadores de uma cultura organizacional brasileira?

1.2 QUESTÕES DA PESQUISA

A problemática acima pode ser desmembrada nas seguintes questões de pesquisa:

- a) Quais as similaridades e/ou diferenças encontradas entre as dimensões culturais de Hofstede (1980, 2001) - distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza – em agências de uma Instituição financeira localizadas na região Oeste do Estado do Paraná e na região do Vale do Itajaí do Estado de Santa Catarina?
- b) As similaridades encontradas podem caracterizar uma cultura organizacional única desta Instituição Financeira?
- c) As diferenças encontradas podem caracterizar uma cultura organizacional influenciada pelas características regionais?
- d) Os resultados encontrados se assemelham com as características de cultura brasileira apresentadas nas dimensões propostas por Hofstede (1980, 2001)?

1.3 PRESSUPOSTOS

No ponto de vista de Hofstede (2001), a cultura é um fenômeno coletivo parcialmente compartilhado por pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social. Este ambiente fornece regras não escritas (programação), que são aprendidas (processo cognitivo da mente) e se associam à personalidade individual.

O Brasil possui diferenças regionais gritantes e uma formação étnica muito diversa (FREITAS, A. B, 1997).

Corroborando, Pinto (2005) diz que o Brasil tem uma pluralidade visível em sua colonização. Segundo a autora, essa colonização foi feita oficialmente por portugueses, mas houve forte influência dos índios que já viviam no país quando de seu descobrimento, de negros e também de outros povos que, ao longo da história, vieram para o país, a saber: japoneses, italianos, árabes, franceses, alemães, holandeses e muitos outros.

Motta e Caldas (1997, p.18) explicam que na região Sudeste, mais especificamente na região Sul, composta pelos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, foi muito importante a presença dos imigrantes europeus (não portugueses) e orientais (principalmente japoneses e árabes) As colônias significativas são de alemães, italianos, poloneses e portugueses da ilha dos Açores.

Isto tudo, de acordo com os autores, permite identificar uma cultura de “gringos”, que compreende os europeus não portugueses, uma cultura de matutos que compreende os povos da fronteira, tais como Uruguai e Argentina. Concluem os autores que a miscigenação parece ser a regra nos Estados do Sul.

Para Vieira (2003), muitos imigrantes da Alemanha, que vieram colonizar o Vale do Rio Itajaí em Santa Catarina a partir de 1850, possuíam um incrível espírito empreendedor.

A cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização (FREITAS, A. B., 1997).

Ressalta o autor que cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Essa cultura sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico e de seu mercado.

“Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e o valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura organizacional” (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 19).

De acordo com Davel e Vasconcelos (1997), as estruturas históricas de cada povo marcam suas trajetórias em todos os níveis, influenciando a forma como os trabalhadores são construídos socialmente e as condições materiais concretas de produção do presente.

A cultura organizacional, na concepção de Schein (2001), é importante porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de ser da empresa.

Desta forma, o pressuposto que dirige o presente trabalho é de que agências, pertencentes a uma Instituição Financeira, situadas no Oeste do Estado do Paraná e no Vale do Itajaí, do Estado de Santa Catarina, na região Sul do Brasil, possuem características culturais semelhantes principalmente devido à colonização alemã e italiana preponderante na região.

O Vale do Itajaí, conforme APREMAVI (2007), foi colonizado a partir de Blumenau, principalmente por agricultores alemães e italianos, e em menor proporção, por poloneses e portugueses. Vindos da Europa na década de 1850 e acostumados a clima, vegetação e solo totalmente diferentes, instalaram-se às margens do rio Itajaí-Açu.

Situado ao norte da encosta catarinense, o Vale do Itajaí é a zona mais dinâmica de Santa Catarina. Foi colonizado por imigrantes europeus, principalmente os alemães, que fundaram Blumenau em 1850. No último quarto do século XIX, os italianos instalaram-se próximo às povoações germânicas já existentes (SANTA CATARINA - BRASIL, 2007).

Já a história da Região Oeste Paraná, de acordo com Lima (2007), está atrelada aos movimentos migratórios provenientes do Sul do Brasil, principalmente do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Ressalta o autor que a formação cultural e a maneira de exploração econômica característica desta Região é um fato marcante na organização das propriedades de origem germânica e italiana em seus locais de origem.

Para Backes (2007), agricultores do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, de origem germânica e italiana, apareceram como elemento humano central no projeto colonizador da Região Oeste do Paraná, tendo em vista que estariam acostumados às lidas no campo, na região sul do país, e aqui proporcionariam lucratividade à empresa colonizadora, devido aos seus conhecimentos com o trabalho na lavoura.

Portanto, as etnias formadoras da Região Oeste do Paraná e do Vale do Itajaí são de origem germânica e italiana.

1.4 OBJETIVOS

A pesquisa será norteada pelos seguintes objetivos:

1.4.1 Geral

Caracterizar a cultura organizacional de todas as agências de uma Instituição Financeira, situadas na região Oeste do Estado do Paraná e na região do Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina, conforme as dimensões do modelo proposto por Geert Hofstede (1980, 2001) - distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza – comparar os resultados das duas regiões entre si e com aqueles encontrados pelo autor como característico de uma cultura organizacional brasileira.

1.4.2 Específicos

Para consecução do objetivo geral acima proposto e utilizando-se do modelo de Hofstede de caracterização de cultura organizacional com base em quatro dimensões - distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza - têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- a) caracterizar a cultura organizacional de todas as agências de duas regiões brasileiras – Oeste do Estado do Paraná e Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina – agrupando as agências por estado pesquisado;
- b) identificar as similaridades culturais existentes entre as duas regiões, tendo como base o estudo nas agências;
- c) identificar as diferenças culturais existentes entre as duas regiões, tendo como base o estudo nas agências;
- d) comparar os resultados encontrados entre as duas regiões estudadas tendo como base o estudo nas agências;
- e) caracterizar a cultura da Instituição, tendo como base o estudo nas agências;
- f) comparar os resultados alcançados com os apresentados por Hofstede (1980, 2001) como caracterizadores de uma cultura organizacional brasileira.

1.5 JUSTIFICATIVA

Nas últimas décadas, em que grandes mudanças têm ocorrido em ritmo e intensidade maiores, gerando efeitos sobre os mercados, sobre a estruturação do processo produtivo, são grandes os desafios que as empresas enfrentam na busca de sobrevivência, principalmente com relação às instituições financeiras.

O dia-a-dia das empresas é reflexo direto do ambiente em que elas estão inseridas e também das suas origens, trajetória econômica e visão do futuro.

De acordo com Wood Jr. (2007), o ambiente das grandes corporações tem correspondido a um enorme desafio para os funcionários cada vez mais pressionados pelos imperativos de metas, refletindo no desempenho dos trabalhadores, com o subsequente desgaste físico e emocional provocado pelo estresse.

Ressalta Machado (2001) que a organização é constituída de pessoas diferentes, as quais têm a sua própria maneira de agir e pensar. Assim, cada qual tem um modo de atuar sobre o mundo, repercutindo, dessa forma, no trabalho. Para a autora, todo o indivíduo tem um padrão comportamental propício para o local de trabalho que reflete na organização que tem a sua própria maneira de atuar na sociedade.

Na visão de Carvalho (2004), são diversos fatores por meio dos quais as organizações alcançam seus objetivos, dentre eles, os relacionamentos pessoais e ambientais. E a cultura organizacional, entre os diversos aspectos a serem considerados, contribui de forma substancial para o posicionamento da empresa em relação a seu ambiente competitivo.

Destaca o autor que a cultura organizacional tem sido tema de diversos estudos acadêmicos desde a década de 1980. Porém poucos estudos brasileiros procuram identificar semelhanças e diferenças em aspectos culturais entre empresas de um setor específico.

Considerando que a cultura organizacional trata-se de um dos pilares sobre os quais se constroem o sucesso das empresas, este trabalho pretende revelar quais os aspectos da cultura estão mais marcadamente estabelecidos na organização em estudo.

Na Instituição Financeira a que este trabalho se refere, as grandes transformações no posicionamento negocial acabaram por gerar uma situação dual no que diz respeito ao comportamento organizacional: enquanto parte da empresa, por não haver percebido com clareza os impactos das transformações em curso, mantinha padrões de relacionamento interno baseado na ótica racional-burocrática, as áreas mais expostas aos padrões de mercado buscavam soluções que pudessem garantir a posição histórica do banco no cenário institucional das finanças do país. Ainda que alicerçado no enfoque estratégico-

empreendedor, o esforço desse segundo segmento também se mostrou pouco efetivo para posicionar o banco como empresa de excelência no setor (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2007).

A verdade é que o conceito de alto desempenho mudou com o passar do tempo e não se tratava mais de garantir a posição histórica: era necessário empreender grandes transformações e acelerar o processo de aprendizado dentro da empresa para que, sem desprezar toda a experiência e prática armazenada durante sua história, fosse possível buscar novo comportamento organizacional voltado para o binômio negócio-resultado (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2007).

Os traços dominantes da cultura brasileira estão indissolúvelmente associados à trajetória empresarial da instituição em estudo, situação idêntica à da maioria das grandes organizações do País. Assim, é com sabedoria que os antropólogos inferem ser o estilo de gestão que rege as relações de trabalho em uma empresa altamente correlacionado aos traços culturais que estão “depositados” no inconsciente coletivo de um determinado grupamento (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2007).

Nesta perspectiva, o presente trabalho possui relevância teórica ao procurar contribuir para o entendimento dos resultados das dimensões culturais, das agências situadas no Oeste do Estado do Paraná e no Vale do Itajaí, do Estado de Santa Catarina, de uma Instituição Financeira, baseado em Hofstede (1980 e 2001).

Em termos práticos, poderá ser útil à Instituição pesquisada, na medida em que os resultados tornam explícitas algumas características relacionadas ao ambiente cultural em que as agências estão operando, ou seja, poderá contribuir para que os administradores compreendam os fatores que influenciam a cultura organizacional e assim serem capazes de utilizar a informação, para se prepararem para administrar grupos diferentes, atingir metas que envolvam a participação da organização inteira e lidar com conflitos entre os grupos, por meio da criação de pontes entre os diversos pontos em comum, proporcionando à organização, desta forma, uma importante alavancagem para a gestão da cultura organizacional.

Por fim, o presente trabalho está relacionado com pesquisas desenvolvidas no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau – FURB que tem como área de concentração a Gestão de Organizações. O mesmo se enquadra na linha de pesquisa em Empreendedorismo, que possui como foco as estratégias empresariais que permitem às organizações crescerem em um ambiente incerto e competitivo. Esta linha integra o Grupo de Pesquisa cadastrado no CNPq com nome Empreendedorismo, Inovação e Competitividade em Organizações.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco partes.

No primeiro capítulo é apresentada a introdução com destaque para o problema de pesquisa, questões da pesquisa, pressupostos, o objetivo geral e os específicos e justificativa para o estudo do tema.

No segundo capítulo é feita a revisão da literatura com o propósito de fornecer o referencial para embasar as análises e discussões decorrentes do presente estudo. A fundamentação teórica trata basicamente de Cultura Organizacional, níveis de cultura e seus elementos, como ela é absorvida e as dimensões culturais propostas por Hofstede (1980 e 2001).

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram empregados na pesquisa, população e amostra e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo apresentam-se os resultados obtidos a partir da aplicação da pesquisa proposta para este estudo.

Finalmente, no quinto capítulo estão as principais conclusões do trabalho e a recomendação para estudos futuros. Por fim, o que foi citado no texto compõe uma lista de referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Compreender a cultura exige amplo estudo em diversas áreas da ciência tais como Antropologia, Sociologia e Psicologia. Serão apresentadas nesta seção algumas considerações sobre cultura organizacional, níveis de cultura e elementos e dimensões de Hofstede (1980 e 2001).

O mundo do trabalho passa por profundas transformações e as pessoas que atuam nas organizações são as responsáveis pela vantagem competitiva das empresas. Essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade.

É nesse contexto que a cultura surge como uma das principais variáveis para a compreensão do fenômeno organizacional.

2.1 DEFINIÇÕES DE CULTURA

O termo “cultura” tem origem na antropologia social (KOTTER; HESKETT, 1994). Os autores afirmam que estudos realizados no final do século XIX e no início do século XX sobre as sociedades “primitivas”- dos Esquimós, dos Mares do Sul, Africana, Índios Americanos – mostraram modos de vida que não só diferiam dos das regiões de tecnologia mais avançada da Europa e da América, mas que, com muita frequência, diferiam entre si.

Dizem, ainda, Kotter e Heskett (1994) que o conceito de cultura foi assim, criado para representar, em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte. Mostram os autores que o *American Heritage Dictionary* define “cultura”, de maneira mais formal, como “a totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humanos característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente”.

“A palavra ‘cultura’ tem sua origem na antropologia social e de forma geral traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de uma geração para a geração seguinte” (PASCHINI, 2006, p. 43).

Para Morgan (1996), a palavra cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavar e de desenvolver a terra. Segundo ele, falar de cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A palavra é também habitualmente usada para fazer referências ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Ambos os usos derivam das observações do século XIX a respeito das sociedades “primitivas” ao transmitir a idéia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social.

A cultura, na visão de Morgan (1996), refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

É importante considerar que uma cultura é formada por um processo multifacetado, destaca Morgan (1996), e o objetivo deve ser o de crescimento mútuo e não apenas o desenvolvimento da organização, na qual as pessoas tornam-se recursos a serem desenvolvidos em lugar de seres humanos que devem ser valorizados por aquilo que são e encorajados a escolher e modelar seu próprio futuro.

As organizações são consideradas como minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura, podendo ser vistas como um grupo bem integrado ou uma família que acredita no trabalho conjunto (MORGAN, 1996).

Morgan (1996) faz uma referência ao processo de construção da realidade, quando se fala sobre cultura, permitindo assim, às pessoas ver e compreender eventos ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas.

O termo “cultura” apareceu casualmente na literatura de língua inglesa, pela primeira vez nos anos 60, como sinônimo de clima. Este termo tem muitos significados, todos derivados da sua fonte latina que se refere à lavoura da terra. Na maioria das línguas ocidentais “cultura” é equivalente à “civilização” ou “refinamento da mente” e designa muitas vezes o resultado desse refinamento, como sejam a educação, a arte e a literatura (HOFSTEDE, 1991).

A cultura é uma programação mental, ou seja, o “software da mente”, produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. Ele considera que essa programação coletiva da mente é o que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros (HOFSTEDE, 1991, 2001).

O autor relaciona as diferentes camadas de programação mental das pessoas com o fato de que essas mesmas pessoas pertencem simultaneamente a diferentes grupos sociais, profissionais, familiares, étnicos, políticos, religiosos, entre outros. Como essas programações mentais desses diferentes grupos necessariamente vão apresentar diferenças, fica difícil antecipar os comportamentos das pessoas frente a novas situações.

Na concepção de Hofstede (1991, 2001) a cultura é adquirida e não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo e não dos genes. Ela deve ser distinguida da natureza e da personalidade de cada um, mesmo que as fronteiras entre esses três conceitos envolvam discussão entre especialistas de diferentes ciências sociais. Para o autor, os três níveis de programação mental têm suas características específicas, a saber:

- a) personalidade: é específica do indivíduo, herdada e aprendida.
- b) cultura: específica ao grupo ou categoria, sendo ela aprendida;
- c) natureza humana: é universal e é transmitida.

A cultura consiste em maneiras modeladas de pensar, de sentimento e de reagir, do adquirir e do transmitir principalmente pelos símbolos, constituindo as realizações distintivas de grupos humanos, incluindo incorporações nos artefatos. O núcleo essencial da cultura consiste em idéias tradicionais e especialmente em seus valores unidos (HOFSTEDÉ, 1980). Para ele, além da construção da cultura, as organizações precisam trabalhar com a reconstrução cultural, isto é, precisam aprender a adaptar e transformar suas culturas conforme as exigências do ambiente competitivo.

Diz ainda Hofstede (1991, 2001) que a cultura se apresenta como forte elemento de influência não só no comportamento de um homem em sua singularidade como também em sua coletividade, ou mesmo em sua evolução como espécie.

Ressalta o autor, que entender os níveis da cultura, ou sua abrangência frente a um povo, é um imperativo do estudo da cultura. Desta maneira, a percepção de cada grupo exerce influência nas pessoas que compõem tais grupos.

Na concepção de Hofstede (1991, p. 18),

Cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua, iniciada na infância, período do desenvolvimento onde somos mais susceptíveis a aprendizagem e assimilação. Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez.

Para referir-se aos processos adquiridos, usou a expressão “programação mental”, utilizando linguagem de informática. Mas diferentemente dos computadores, o comportamento dos indivíduos é apenas parcialmente predeterminado por seus programas mentais, pelo fato de que o ser humano tem uma capacidade de se desviar dos programas mentais e reagir de forma que sejam novas, criativas, destrutivas e inesperadas (HOFSTEDE, 1991).

“As programações mentais encontram a sua origem nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso de nossa vida. A programação inicia-se na família, continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade” (HOFSTEDE, 1991, p. 18).

Esclarece Hofstede (1991) que a cultura se compõe de muitos elementos que podem ser classificados em quatro categorias:

- a) símbolos: são palavras, objetos e gestos de significado convencional. No nível da cultura nacional, os símbolos correspondem à linguagem e no nível da cultura organizacional correspondem a abreviaturas, gírias, maneiras de trajar e posições de *status*;
- b) heróis: são pessoas imaginárias ou reais, vivas ou mortas, indicadas como modelos de comportamento;
- c) ritos: são atividades tecnicamente supérfluas, mas socialmente significativas no contexto de determinada cultura;
- d) valores: constituem o nível mais profundo de uma cultura. São os sentimentos amplos, muitas vezes inconscientes e indiscutíveis, envolvendo categorias éticas, estéticas, ideológicas; tais categorias são compartilhadas pelos integrantes de um grupo ou por seus líderes.

Na visão de Hofstede (1991) a cultura é distinguida de duas formas:

- a) cultura 1: nos países de língua ocidental, a cultura tem o significado de civilização, uma ferramenta da mente e que na maioria dos casos, traz como consequência a educação, arte e literatura, nomeada de “cultura no sentido restrito”;
- b) cultura 2: a cultura é relacionada aos processos humanos, ao fenômeno coletivo de pessoas que vivem num mesmo ambiente social onde é adquirida, vinda de uma “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo em relação ao outro”.

Diz Linton (1945, p.31) que:

A cultura é o modo de vida de qualquer sociedade. Este modo de vida inclui inúmeros detalhes de conduta, mas todos eles têm certos fatores em comum. Todos representam a reação normal e antecipada de qualquer dos membros da sociedade a uma situação particular.

Como um todo, a cultura proporciona aos membros de qualquer sociedade um guia indispensável em todos os negócios da vida. Seria impossível, quer para eles, quer para a sociedade, funcionar efetivamente sem ele (LINTON, 1945).

A cultura, na visão de Kaplan e Manners (1972), refere-se àqueles fenômenos que consideram padrões de comportamento que não podem ser integralmente explicados pelos conceitos psicológicos. De acordo com os autores, a cultura é reconhecidamente um termo que abrange vários assuntos.

De acordo com Geertz (1989), a cultura deve ser considerada como um conjunto de mecanismos de controle simbólico, planos e regras, instruções para governar o comportamento de um indivíduo em um determinado contexto social. Em outras palavras, a cultura pode ser considerada como um conjunto de significados partilhados por indivíduos de um mesmo grupo social. Para o autor, é no seu ambiente cultural que a pessoa vai adquirir o material necessário para formar o seu repertório que, assim, passa a ser o seu mapa de referência cultural.

Conceitua Geertz (1989) que cultura é o meio através da qual as pessoas comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento sobre as atitudes perante a vida. Para ele a cultura é o tecido do significado em termos da qual os homens interpretam sua experiência e orientam sua ação.

Para Tylor (apud Laraia 2004), cultura é todo complexo constituído de idéias adquiridas pelo homem enquanto membros de uma sociedade, que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos.

A cultura, de acordo com Ruth Benedict (apud Laraia 2004), é a lente pela qual o homem vê e compreende o mundo e dessa forma, cada cultura tem a sua própria lente.

As muitas definições de cultura, segundo Sathe (1985) definem amplamente o conhecimento, crenças, artes, leis, moral e costumes. Conceitua o autor como crença internalizada e valores que os membros de uma comunidade têm em comum, mas não podem ser facilmente mensurada ou diretamente observada, ou seja, é algo compartilhado na mente

dos membros da comunidade, tal como crenças e valores que os indivíduos sustentam em comum.

“Quando falamos da cultura como o significado compartilhado, compreensão, valores, sistemas da opinião, ou conhecimento, mantemos na mente que uma cultura depende, sobretudo da comunidade e da diversidade” (HATCH 1997, p. 206).

Afirma Pettigrew (1979 apud HATCH, 1997) que a cultura consiste em um sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente, operando em um determinado grupo em um determinado momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam a situação de cada pessoa em relação a si mesma e em relação à organização.

Cultura é, de maneira simplificada, o modo como se faz e se interpreta as coisas ao redor. Ela é constituída por conceitos e processos e pode ser mais bem entendida como uma divisão de pressupostos, crenças e valores, normas e padrões de linguagem. É adquirida pelo indivíduo na forma de conhecimento transferido e tem como objetivo orientá-lo quanto ao seu comportamento dentro do grupo, tendo em vista que são crenças coletivas que dão forma ao seu comportamento (TROMPENAARS, 1994).

Diz Paschini (2006), que alguns autores relacionam a formação da cultura ao conjunto de significados, crenças e valores dos fundadores da organização.

Por ser um fenômeno complexo, segundo Zago (2000), é que a formação da cultura dá-se sob a multiplicidade de interações do organismo social e seu ambiente interno e externo. Os sistemas sociais humanos ensejam inter-relações entre diferentes níveis de agregação e contextos e são resultado inevitável das interações recorrentes que se estabelecem entre os seres vivos, seus agrupamentos e a multifacetariedade de suas relações. Uma cultura organizacional torna-se única na medida em que é especificada por características peculiares dos seus membros e da sua inserção no ambiente.

Freitas (1991, p. 1) destaca a diversidade do conceito de cultura, a partir dos fundamentos do conceito para três diferentes correntes da Antropologia: “para a Antropologia Cognitiva está nos conhecimentos compartilhados; para a Antropologia Simbólica está nos significados compartilhados, enquanto para a Antropologia Estrutural ele, o fundamento, se encontra nas manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes”.

Conforme Freitas (1991), a cultura é aprendida essencialmente por meio de dois mecanismos interativos:

- a) ansiedade e redução da dor (modelo de trauma social);
- b) reforço e recompensa (modelo de sucesso).

O primeiro mecanismo (ansiedade e redução da dor), de acordo com Freitas (1991) deriva da incerteza que o indivíduo tem ao encontrar um grupo novo, referente à sua capacidade de sobreviver e ser produtivo ou se os membros trabalharão bem uns com os outros. Para ela, a incerteza social e cognitiva carrega traumas e isso faz com que os membros do grupo procurem desenvolver formas de pensar, sentir e agir que lhe possibilitem maior previsibilidade.

Já no mecanismo do reforço positivo, Freitas (1991) afirma que as pessoas repetem o que funciona e deixam de lado o que não deu certo. A autora cita o exemplo de que se o fundador da empresa acredita que o sucesso está em fornecer um bom serviço ou na maneira como ele trata os empregados, e se a empresa consegue bons resultados com isso, a tendência é o grupo repetir o que eles consideram como a causa do sucesso.

Esclarece Robbins (2002, p. 500) que “a cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Já as subculturas são miniculturas dentro da organização, geralmente definidas por designações de departamento e separação geográfica”.

Normalmente as grandes organizações têm uma cultura dominante e subculturas. A dominante expressa os valores centrais, dominante, macros, que dão à organização a personalidade distinta. Já as subculturas desenvolvem-se para refletir problemas, experiências ou situações comuns enfrentadas pelos membros. Geralmente podem ser definidas geograficamente e carregam, além dos valores centrais, os valores adicionais daqueles membros, daquela área (ROBBINS, 2002).

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, juntamente com seus próprios tabus, usos e costumes, refletindo tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema formal (KATZ e KAHN, 1987).

Para os autores, assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é o acúmulo de experiências, de formas de pensar e de regras de interação com os outros e com o meio ambiente e a Cultura Organizacional corresponde a um caso particular de cultura.

De acordo com Paschini (2006, p. 40) “a cultura organizacional tornou-se, nos últimos dez anos, uma espécie de febre entre os consultores e estudiosos de teorias de administração”. A autora cita Schein (1985), Heller (1985), Davis (1984), Beyer e Trice (1987), Pettigrew (1979) e Kilmann (1984) como nomes importantes. Diz, ainda, que apesar de que os primeiros estudos sobre o tema tenham registro de quase 50 anos, foi a partir dos anos 80, do século XX, que a questão cultural organizacional começou a merecer maior atenção por parte dos empresários.

Para Hofstede (1991, p 34) “as culturas organizacionais ou de empresas têm constituído um tópico na moda desde o início da década de 1980”. Segundo o autor, popularizou-se a noção de que a “excelência” de uma organização estava contida nas formas comuns de pensar, sentir e agir de seus membros. Diz ainda que o conceito de cultura de empresa é um conceito “suave”, intangível e holístico, com, no entanto, presumíveis conseqüências “duras”, tangíveis.

A cultura organizacional, conforme Hofstede (1991) é um fenômeno em si mesmo, diferenciando-se em muitos aspectos da cultura nacional. A diferença reside no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola; já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

Um dos conceitos mais difundidos sobre cultura organizacional é apresentado por Schein (2004, p. 17):

Entende-se cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura organizacional é um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que transmitem os valores e crenças subjacentes dessa organização a seus colaboradores. Esses rituais tornam concreto aquilo que, do contrário, seriam idéias esparsas e abstratas, dando-lhes vida de modo a que tenham significado e impacto para um novo empregado (OUCHI, 1982).

Cultura organizacional para Robbins (2002) é um termo descritivo relacionando como os empregados percebem as características da cultura de uma organização. É um sistema de significados e características partilhados, mantido por seus membros, que distingue a organização de outras organizações, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Fleury (2007, p. 22) propõe que:

Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Freitas (1991) vê a cultura organizacional como um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização e introjetar uma imagem positiva da mesma na qual todos são iguais.

A cultura organizacional é um conjunto de produtos concretos por meio da qual o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem: mitos, sagas, sistema de linguagens, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistema de valores e normas de comportamento (FREITAS, 1991).

Conforme Freitas, M. E. (1997, p. 300):

Cultura organizacional é a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/querem aderir, sendo assim, ela também expressa uma visão da organização (imagem atual e/ou futura) e uma visão do mundo existente e a construir; é a cultura organizacional que comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto; é ela que diz quais os valores que são ou não compatíveis com essa construção e a que crença devem os membros das organizações se agarrar; é ela, ainda, que determina modelos que devem ser seguidos, aplaudidos, reconhecidos; é ela que define o espaço invisível/visível entre o “Nós/Não-nós” (que pertence ou não à família, à comunidade ou à tribo); é ela ainda, que dá uma nova estética à linguagem organizacional, exercendo – por exemplo – uma função política através das festas, das comemorações, dos discursos, da celebração dos heróis e mesmo dos “desviantes” adequados. É, ainda, a cultura organizacional que cria, pelo reforço da palavra repetida, sustentada ou não em atos (sem a sustentação em atos, a palavra vai perdendo a força), a idéia de comunidade, de orgulho de pertencimento ao grupo exclusivo ou de “clube dos raros”. É nesse sentido, o institucional, da ordem, da lei, da marcação territorial e da definição de um “mundo”, que podemos dizer ser a cultura um instrumento político.

Uma cultura organizacional pode ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros (ZAGO, 2000). Ressalta a autora que os comportamentos coletivos apresentam especificidades diferentes da simples soma dos comportamentos individuais. Se entendido de forma coletiva, o comportamento assume uma totalidade que transcende a simples soma das partes, dando surgimento a uma identidade peculiar de conjunto, que passa a permear, assemelhar e caracterizar o comportamento de cada indivíduo como membro integrante de um determinado grupo ou comunidade.

Zago (2000) enfatiza que todo o indivíduo, membro de uma organização traz consigo a bagagem cultural adquirida com suas experiências de vida, sendo, com isso, um

representante da cultura local que por sua vez, é parte de uma cadeia composta por outros níveis culturais de maior amplitude (regional, nacional, continental e global).

Empresas com culturas consistentes, conforme Zago (2000), transmitem a impressão de que todos se comportam como se houvesse uma diretriz única, onde, por serem as idéias aceitas e profundamente arraigadas induzem ao comprometimento dos membros organizacionais em relação aos seus preceitos.

Assim para Zago (2000), numa organização onde a cultura é consistente os membros organizacionais possuem uma idéia mais clara de seus papéis e um maior sentimento de missão, o que pode melhorar a produtividade.

Cultura organizacional, segundo Kanaane (1999), é o conjunto de valores, normas e padrões sociais que influenciam o ambiente organizacional. A cultura organizacional se constitui gradativamente a partir de valores que vão sendo cultuados por seus membros, muitas vezes pertencentes a subculturas distintas.

Para Torquato (1992, p.3), “cada cultura é diferente de outra, mesmo que, eventualmente, se possam isolar componentes iguais a todas”. Para ele, a cultura organizacional se refere a uma rede informal, aferida, pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais e é a outra ponta do sistema cultural.

“As empresas modelam uma cultura como a somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais” (TORQUATO, 1992, p.3).

Os valores e a maneira de pensar dos líderes e de gerentes seniores, destaca Schein (2001), são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilharam. Alerta o autor que para tornar a organização mais eficiente e eficaz, deve-se entender o papel da cultura na vida organizacional.

2.3 NÍVEIS DE CULTURA

Uma forma de pensar a cultura, na concepção de Schein(2001), é perceber que ela existe em vários níveis e que deve ser compreendida e administrada em seus níveis mais profundos. De acordo com o autor, a cultura organizacional desenvolve-se como um processo adaptativo, que passa a ser ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir os problemas internos e externos.

Na visão de Schein (2001) a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

- a) nível dos artefatos visíveis;
- b) nível dos valores que governam o comportamento das pessoas ou nível dos valores casados;
- c) nível dos pressupostos inconscientes ou certezas básicas fundamentais.

2.3.1 Nível dos artefatos visíveis

O nível dos artefatos visíveis para Trompenaars (1994) é chamado de nível de cultura explícita. Para ele, essa cultura explícita é a realidade da língua, comida, arquitetura, monumentos, agricultura, templos, mercados, vestimentas e arte. Considera que são símbolos de um nível de cultura mais profundo.

Os artefatos são manifestações visíveis de cultura, mais fáceis de serem notadas por um estranho à organização e muito difíceis de decifrar, mas não devem ser confundidos com a cultura em si. A arquitetura dos escritórios, a organização do espaço físico, modo das pessoas se vestirem e se cumprimentarem, as tecnologias de produtos e processos, a linguagem utilizada e outros padrões audíveis e visíveis de comportamento são artefatos culturais (SCHEIN, 2001).

Conforme Tomei e Braunstein (1993) este nível de artefato é muito enganador, porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. Segundo Schein (apud FLEURY, 2007), é possível descobrir como um grupo constrói seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre as pessoas que compõem esse grupo, mas freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do mesmo.

Em outras palavras, Schein (2001, p.32) diz que:

No nível dos artefatos, a cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato. Mas você não sabe realmente por que os membros da organização se comportam do modo que o fazem e por que cada organização é construída de determinada maneira. Apenas caminhando pela empresa ou observando, você não consegue de fato decifrar o que está acontecendo. Você precisa conversar com o pessoal de dentro e fazer perguntas sobre as coisas que observa e sente.

O clima do grupo é um dos artefatos de níveis cultural mais profundo, como é o comportamento visível de seus membros, diz, Schein (2004). Para ele os artefatos também

incluem para a finalidade de análise cultural, o processo organizacional por qual tal comportamento é feito rotineiramente e elementos culturais, descrição formal de como a organização trabalha e se guia.

O mais importante aspecto sobre esse nível de cultura é a facilidade de ser observado e a grande dificuldade de ser decifrado. Por exemplo, Egípcios e Maias construíram grandes pirâmides, porém o significado era diferente em cada cultura – túmulos têm um significado para os Egípcios e templos e túmulos têm outro para os Maias. Em outras palavras, um observador pode descrever o que ele vê e sente, porém não pode captar o que os artefatos significam em um dado grupo cultural ou mesmo se eles refletem importantes premissas básicas (SCHEIN, 2004, p. 26).

Por outro lado, conforme Gagliardi (1990, apud SCHEIN, 2004), uma escola de pensamento discute que é de sua própria responsabilidade os artefatos físicos tais como construções e disposições do escritório podem conduzir à identificação de imagens e dos símbolos principais que refletem o nível mais profundo da cultura.

Os símbolos, para Tomei e Braunstein (1993), são as maiores manifestações da cultura por se referenciar por si só, ao passo que as outras manifestações, como linguagem, ideologia, crenças, ritos e mitos, são formas de simbolismo.

Ressalta Schein (2004) que o problema é que os símbolos são ambíguos e cada um pode somente experimentar algo que pode significar a cultura nos níveis mais profundos dos valores e das suposições.

É especialmente perigoso, revela Schein (2004), tentar inferir que as suposições mais profundas são somente artefatos, porque alguém inevitavelmente projetará sentimentos e reações humanas. Por exemplo, se alguém observa uma organização bastante informal, pode interpretar que informalidade significa não trabalhar. Por outro lado, se alguém observa uma organização muito formal, alguém pode interpretar como falta de capacidade de inovação, se as próprias experiências são baseadas em suposições que formalmente significam burocracia e formalização.

Se um observador vive com o grupo por um tempo suficientemente longo, os significados dos artefatos tornam-se claros. No entanto, se quiser alcançar um nível de compreensão rápida de uma determinada cultura, a melhor maneira é analisar o nível seguinte: os valores, normas e regras adotadas que proporcionam no dia a dia da organização os princípios operacionais, através dos quais os membros do grupo guiam seu comportamento (SCHEIN, 2004).

Na concepção de Kotter e Heskett (1994) a cultura organizacional possui dois níveis que diferem em termos de sua visibilidade e resistência às mudanças.

Segundo os autores, no nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que a tendência é persistir com o tempo, mesmo quando são mudados os membros do grupo. Estas noções sobre o que é importante na vida variam bastante em empresas diferentes. Ainda conforme os autores, em alguns ambientes as pessoas importam-se com coisas diferentes. Alguns se importam com dinheiro, outros com inovações tecnológicas ou com o bem-estar dos funcionários, sendo neste nível, extremamente difícil mudar a cultura. Isso se deve porque os membros do grupo em geral não têm consciência de muitos valores que os unem.

Já no nível mais visível, de acordo com Kotter e Heskett (1994), a cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir. Diz-se, por exemplo, que os funcionários de um grupo vêm, há anos, trabalhando com afinco, os de outro tratam os estranhos com simpatia e os de um terceiro sempre usam roupas muito conservadoras. Neste nível, segundo os autores, ainda é difícil mudar a cultura, mas não tão difícil quanto no nível dos valores fundamentais.

À medida que os valores compartilhados levam a comportamentos de sucesso, o valor é transformado em pressuposto, que, reforçado, por outros sucessos, passa ao nível inconsciente.

2.3.2 Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas

Esse nível é chamado por Schein (2001) de valores casados. Isso quer dizer que esses valores são difíceis de serem observados diretamente para identificá-los. É necessário ter contato com membros-chave da organização ou analisar os documentos formais da empresa. Por meio desse contato ou análise dos documentos é que se poderão perceber os valores manifestos da cultura da organização, tais como: integridade, trabalho em equipe, orientação ao cliente, qualidade do produto, entre outros. Diz o autor que esses valores representam apenas os valores manifestos da cultura. Para se compreender a cultura, é necessário decifrar o que está acontecendo num nível mais profundo.

Já Trompenaars (1994) chama esse nível de intermediário. Essa cultura explícita reflete níveis de cultura mais profundos tais como normas e valores de um determinado grupo. Considera o autor que normas são o sentimento mútuo que um grupo tem do que é “certo” e “errado”, podendo as mesmas se desenvolver em um nível formal, como leis aprovadas e, em

um nível informal, como controle social. Por outro lado, diz Trompenaars (1994) que os valores determinam a definição de “bom e mau” e, portanto, estão intimamente relacionados aos ideais compartilhados por um grupo.

Toda aprendizagem em grupo reflete os valores e crenças de alguém, seu senso do que deve ser, adverte Schein (2004). Quando um grupo é criado ou enfrenta uma nova tarefa, desafio ou problemas, a primeira solução proposta reflete as premissas individuais de alguns membros do grupo sobre o que é certo ou errado, o que funcionará ou não. De acordo com o autor, aqueles indivíduos que se sobressaem e que podem influenciar o grupo a adotar certa abordagem do problema, serão identificados como líderes ou fundadores. Porém, o grupo não tem ainda nenhum conhecimento compartilhado em função de que não possui uma ação consensual para o novo problema.

Diz, ainda, Schein (2004), que o que quer que seja proposto somente será percebido como o líder quiser, até que o grupo como um todo tenha realizado a ação e observado os resultados daquela ação, não há ainda uma base que compartilhe para ser considerado válido.

Schein (2004) cita o seguinte exemplo: se as vendas estão declinando numa organização, o gerente pode sugerir o aumento da propaganda, porque acredita que ela aumente as vendas. O grupo por não ter experimentado essa situação anteriormente, encarará a ação como uma declaração de valor do gerente. O que ele propôs pode ser questionado, debatido, desafiado e testado.

Se o gerente, de acordo com o autor, convence o grupo sobre a validade daquela ação e ela funciona e se o grupo compartilha a percepção de sucesso, então o valor percebido de que a propaganda aumenta as vendas inicia um processo de transformação cognitiva. Num primeiro momento haverá a transformação em um valor compartilhado ou crença e finalmente uma premissa compartilhada (se a ação continuar a ser bem-sucedida). Se esse processo de transformação ocorre, membros do grupo tenderão a esquecer o que originalmente não eram certos e que o curso de ação proposto foi debatido e confrontado (SCHEIN, 2004).

Nem todas as crenças e valores sofrem tal seqüência de transformação. A solução baseada em um valor dado pode não funcionar de modo confiável. Somente essas crenças e valores que são suscetíveis de validação social ou física e, que continuam a funcionar daquele modo na solução dos problemas, tornar-se-ão premissas. Determinados domínios do valor como aqueles que tratam com os elementos menos controláveis do ambiente ou com assuntos referentes às esferas moral e estética não podem ser testados. Em tais casos, o consenso através da validação social é ainda possível, mas não se realiza automaticamente (SCHEIN, 2004).

Por validação social, entende Schein (2004), que certos valores são confirmados somente pelo compartilhamento social da experiência do grupo. Exemplifica o autor dizendo que nenhuma cultura pode provar que a sua religião e sistema moral são superiores à religião e ao sistema moral de outra cultura, mas se os membros reforçarem cada um suas crenças e valores, estes podem vir a ser validados.

Validação social também se aplica àqueles valores mais universais, que envolvem relações com o ambiente, porém de forma não empírica ou testável, tais como a religião, ética e estética (SCHEIN, 2004).

Desta forma, o grupo aprende que tais valores, como inicialmente promulgados por profetas, fundadores e líderes, trabalham no sentido de reduzir incerteza em áreas críticas no funcionamento do grupo. E à medida que continuam a funcionar transformam-se em premissas não questionáveis (às vezes dogmas) embasadas em conjuntos articulados de crenças, normas e regras operacionais de comportamento. As crenças e regras morais e éticas permanecem no nível consciente e são explicitamente articuladas, porque servem como guias normativo/morais para lidar com certas situações-chave e como treinamento para os novos membros. Conseqüentemente um conjunto de valores incorporados numa ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia e uma maneira de lidar com a incerteza de eventos intrinsecamente incontroláveis ou difíceis (SCHEIN, 2004).

Crenças e valores expressos no nível consciente predizem muito do comportamento que pode ser observado no nível dos artefatos. Mas se esses valores não são baseados em aprendizagem prévia, predizem precisamente o que as pessoas dirão em uma variedade de situações, porém contradizem o que elas realmente fazem em situações onde aqueles valores deveriam ser operacionais. Assim, uma empresa pode ter um discurso que valoriza o pessoal e altos padrões de qualidade para seus produtos, mas a realidade contradiz seu discurso (SCHEIN, 2004).

Se os valores adotados são razoavelmente congruentes com as premissas básicas, então a articulação desses valores em uma filosofia operacional pode ser útil em conduzir o grupo para um objetivo comum, servindo como fonte de identidade e missão. Porém, ao analisar crenças e valores devem-se discriminar cuidadosamente aquelas que são congruentes com as premissas básicas daquelas que são somente racionalizações ou aspirações para o futuro. Muitas vezes uma lista de crenças e valores são tão abstratas que se contradizem, como quando uma reivindicação da companhia para haver igualdade entre *stakeholders*, empregados e clientes, ou quando reivindica alta qualidade e menores custos (SCHEIN, 2004).

Assim, muitos aspectos do comportamento não são explicados, deixando uma sensação que é possível entender uma particularidade da cultura, mas não tê-la sob controle. Para lograr tal intento, deve-se penetrar no nível mais profundo de compreensão: o nível das premissas básicas (SCHEIN, 2004).

2.3.3 Nível dos pressupostos inconscientes

Também chamados de certezas tácitas compartilhadas (SCHEIN, 2001).

Nível dos pressupostos inconscientes, de acordo com Schein (apud FLEURY, 2007, p.20) “são aqueles que determinam como membros de um grupo percebem, pensam e sentem”. Os pressupostos básicos subjacentes são formados na organização à medida que certos valores, anteriormente conscientes, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-o a determinados comportamentos. Uma vez que esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são e, portanto, internalizado como verdade.

Quando a solução para um problema funciona repetidamente, na visão de Schein (2004), ela é aceita como verdadeira. O que foi uma hipótese, apoiada por intuição ou valor passa a ser tratado como uma realidade. Os membros do grupo são levados a crer que o mundo funciona daquela maneira.

De acordo com Kluckhohn e Strodtbeck (1961, *apud* SCHEIN, 2004) as premissas básicas, nesse sentido, são diferentes do que os antropólogos chamam de orientações dominantes de valor, as quais refletem a solução preferida entre diversas alternativas básicas, porém todas sendo visíveis e qualquer membro da cultura poderia, de tempos em tempos, comportar-se de acordo com as variantes, bem como com as orientações dominantes.

Quando uma solução torna-se ou é aceita como uma verdade, há pouca variação dentro de uma unidade cultural (SCHEIN, 2004). Para o autor, se uma premissa básica está fortemente incorporada num grupo, seus membros repelirão qualquer outro comportamento baseado em outra premissa, como simplesmente inconcebível. Por exemplo, um grupo que tem como premissa básica que os direitos individuais suplantam àqueles do grupo, achará inconcebível que alguém cometa suicídio ou se sacrifique em nome do grupo.

No sistema capitalista não se concebe que uma empresa opere consistentemente sem lucro ou tanto faz se seu produto funcione ou não, revela o autor.

As premissas básicas, como as teorias em uso tendem a serem aquelas que não são questionadas e sequer debatidas e, portanto são extremamente difíceis de mudar. Para aprender alguma coisa nova nesse campo requer-se a recriação, o reexame e possivelmente a mudança de algumas das mais estáveis porções da estrutura cognitiva, um processo que ARGYRIS chamou de aprendizagem de *duplo loop de aprendizagem* ou ruptura da estrutura (ARGYRIS et al., 1985; BARTUNEK, 1984 *apud* SCHEIN, 2004). Tal aprendizagem é intrinsecamente difícil porque o reexame das premissas básicas desestabiliza a estrutura cognitiva e interpessoal, causando grande ansiedade e *stress* (SCHEIN, 2004).

Segundo Schein (2004), em vez de administrar tais níveis de ansiedade criam-se mecanismos que fazem congruência entre elementos e premissas, mesmo que signifique distorcer, negar, projetar ou em outras palavras falsificar para si próprio o que está acontecendo. É nesse processo psicológico que a cultura, em essência, exerce seu poder. A cultura como um conjunto de premissas básicas define no que se deve prestar atenção, qual o significado das coisas, como reagir emocionalmente para o que está acontecendo e quais ações tomar em uma variedade de situações.

2.4 ABSORÇÃO DA CULTURA

O compartilhar de símbolos e significados, segundo Machado (2004), é algo externo de cada indivíduo e ocorre no ambiente social.

Corroborando Laraia (2004), diz que o homem é um produto do meio cultural em que foi socializado. Para o autor, por ser o homem herdeiro de um longo processo acumulativo, ele reflete o conhecimento e a experiência adquiridas ao longo dos anos.

Para Berger e Luckmann (1985) o processo de socialização se expressa por meio da vivência do indivíduo e se diferencia em socialização primária e socialização secundária, conforme descritas a seguir:

2.4.1 Socialização primária

O indivíduo não nasce membro da sociedade, na visão de Berger e Luckmann (1985), mas tem uma predisposição para a sociabilidade e assim torna-se membro da sociedade após ter realizado o grau de interiorização. O processo da interiorização, conforme os autores, ocorre da seguinte maneira: o indivíduo apreende ou interpreta um acontecimento

objetivo dotado de sentido, isto é, como manifestação subjetiva de outrem, tornando-se subjetivamente significativo para mim.

“A interiorização constitui a base primeiramente da compreensão de nossos semelhantes e, em segundo lugar, da apreensão do mundo como realidade social dotado de sentido” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 174). Esta apreensão começa a partir do momento em que assume o mundo no qual os outros já vivem.

No entender de Berger e Luckmann (1985, p. 175) “a socialização primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, e em virtude da qual se torna membro da sociedade”. Ela ocorre em circunstâncias carregadas de alto grau de emoção pelo fato de a criança se identificar como os outros significativos por uma multiplicidade de modos emocionais.

Reforçam os autores que a interiorização só é realizada quando há identificação. Assim, a criança absorve os papéis e as atitudes de outros significativos, interiorizando-os, tornando-os seus. Os indivíduos não somente absorvem os papéis e atitudes dos outros, mas também assumem o mundo deles.

“A personalidade é uma realidade reflexa, que retrata as atitudes tomadas pela primeira vez pelos outros significativos como relação ao indivíduo, que se torna o que é pela ação dos outros para ele significativos” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 177).

A socialização primária cria na consciência da criança uma abstração progressiva dos papéis e atitudes dos outros particulares para os papéis e atitudes em geral. Nesta socialização, não há problema de identificação e também não há escolha de outros significativos (BERGER; LUCKMANN, 1985). Segundo os autores, a sociedade apresenta ao candidato à socialização, um conjunto antecipadamente definido de outros significativos, que ele tem de aceitar como tais sem possibilidade de optar por outro arranjo. Desde que não tem escolha ao selecionar seus outros significativos, o indivíduo identifica-se automaticamente com eles.

Esta socialização, conforme Berger e Luckmann (1985, p. 182),

Implica seqüências de aprendizado socialmente definidas. Na idade “A” a criança deve aprender “X”, na idade “B” deve aprender “Y”, e assim por diante. Cada um destes programas acarreta certo reconhecimento social do crescimento e diferenciação biológica. Assim, cada programa, em qualquer sociedade, tem de reconhecer que uma criança de um ano de idade não pode aprender o que uma de três pode. [...] Este reconhecimento mínimo é naturalmente imposto à sociedade pelos fatos biológicos.

Quando o conceito do outro generalizado (e tudo quanto o acompanha) foi estabelecido na consciência do indivíduo, a socialização primária termina. A partir daí ele

passa a ser um membro efetivo da sociedade dotado subjetivamente de uma personalidade e de um mundo, concluem os autores.

2.4.2 Socialização secundária

A socialização secundária torna-se necessária porque não se concebe uma sociedade sem alguma divisão do trabalho ou de alguma distribuição social do conhecimento (BERGER; LUCKMANN, 1985).

A socialização secundária, no entendimento de Machado (2004, P. 36) “supõe a introdução do indivíduo em novos segmentos do mundo objetivo, por meio da incorporação de valores sociais dos submundos institucionais. Ela ocorre somente após o indivíduo possuir uma personalidade formada e um mundo já interiorizado”.

A autora entende que os submundos institucionais geralmente são realidades parciais, se comparados com o mundo interiorizado da socialização primária. No entanto, são realidades mais ou menos coerentes, caracterizadas por componentes normativos e afetivos assim também como cognitivos.

Dizem Berger e Luckmann (1985, p. 185) que

A socialização secundária é a aquisição do conhecimento de funções específicas, funções direta ou indiretamente com raízes na divisão do trabalho. [...] A socialização secundária exige a aquisição de vocábulos específicos de funções, o que significa em primeiro lugar a interiorização de campos semânticos que estruturam interpretações e condutas de rotina em área institucional. Ao mesmo tempo, são também adquiridas ‘compreensões tácitas’, avaliações e colorações afetivas desses campos semânticos.

Os processos formais da socialização secundária, conforme os autores, são determinados por seu problema fundamental que é de supor que existe um processo de precedente de socialização primária, isto é, deve tratar com uma personalidade já formada e um mundo já interiorizado.

Para Motta (2007), na socialização secundária passamos a conviver com outros significativos – outros indivíduos além de nosso convívio familiar. Outras formas de comportamento e modos de pensar passam a nos influenciar devido à influência de vizinhos, colegas de escola, professores e colegas de trabalho.

Segundo o autor, por meio de nosso contato com as organizações às quais passamos a pertencer é que se inicia a socialização secundária. Esta socialização começa cedo, a partir

do momento em que a criança passa a compreender que não é só o pai ou a mãe ou membros do seu círculo familiar que esperam que ela se comporte de certa forma.

Ressaltam Berger e Luckmann (1985) que a criança interioriza o mundo dos pais como sendo o mundo, e não como o mundo pertencente a um contexto institucional específico.

A sociedade em geral fornece normas de comportamento que devem ser seguidas e papéis sociais que se deve desempenhar. A sociedade espera coisas diferentes dos indivíduos quando os mesmos se comportam como filhos, alunos ou colegas (MOTTA, 2007).

A perspectiva da realidade, na socialização secundária, no entendimento de Machado (2004), é muito mais volátil que na socialização primária. A autora destaca que somente grandes choques podem destruir conhecimentos tidos como verdades na socialização primária, mas uma interiorização secundária pode ser facilmente anulada no caso de uma eventual necessidade.

A partir da socialização secundária, diz Motta (2007) é que se descobre um grande número de comportamentos e papéis que a sociedade espera que seja desempenhado ao longo do tempo. Conforme as influências que se recebe na socialização primária e secundária, o indivíduo incorpora certas expectativas de papel: formando conceitos do que pode esperar de cada tipo de pessoa, de como deve se comportar em cada tipo de situação.

Conclui o autor, que em nossa cultura (valores, crenças, gostos, entre outros) e a nossa identidade, não são elementos pré-existentes, dependendo de atos de reconhecimentos social, do desempenho de nossos papéis e da aceitação de nosso grupo de referência.

2.5 ELEMENTOS DA CULTURA

Descrever os elementos que constituem a cultura organizacional, a maneira como funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que esses elementos provocam, de acordo com Freitas (1991), são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação.

Os valores, as crenças, os rituais, as histórias, os símbolos, os slogans, as linguagem, enfim o jeito de como são feitas as coisas na organização, para Carvalho e Ronchi (2005), devem ser tomadas como prioritárias para se interpretar as culturas. Segundo os autores, isso deve pelo fato de a organização, tal qual o indivíduo, que apesar de ser influenciado pelo meio

em que vive, traz consigo valores, crenças e atitudes únicas, que formam aquilo que se pode chamar de premissas básicas.

No entendimento de Freitas (1991) os elementos da cultura são: a) valores; b) crenças e pressupostos; c) ritos, rituais e cerimônias; d) histórias e mitos; e) tabus; f) heróis; g) normas e comunicação.

Hofstede (1991) trata os diferentes níveis de manifestação de uma cultura – símbolos, heróis, rituais e valores – como “camadas de uma cebola”, indicando que os símbolos representam manifestações mais superficiais da cultura, os valores, as mais profundas, e os heróis e rituais uma situação intermediária. Símbolos, heróis e rituais são agrupados em práticas, pelo fato de serem visíveis ao observador externo.

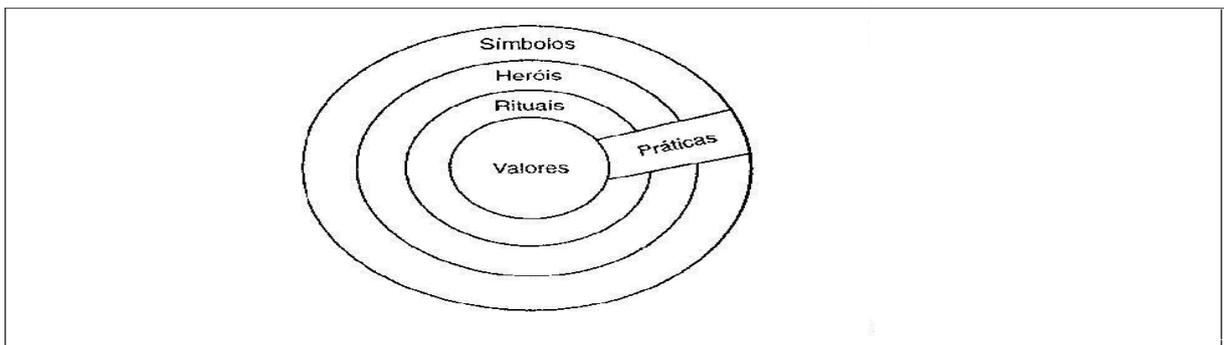


Figura 1 – As camadas de uma cebola

Fonte: HOFSTDE, Geert. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991, p.9.

A seguir, definir-se-á cada um desses níveis de manifestação:

2.5.1 Valores

Os valores, para Hofstede (1991), constituem o núcleo da cultura (no modelo de “camadas de cebola”) e correspondem às tendências e preferências, ao sentimento orientado dos membros de uma cultura; não são diretamente perceptíveis, podendo ser deduzidos através do comportamento das pessoas diante de várias situações.

Evidencia Freitas (1991) os dados bastante reveladores a respeito da importância atribuída aos valores que foram encontrados numa pesquisa realizada pela empresa William M Mercer Inc., envolvendo respostas de 305 CEOs (*Chief Executive Officers*) de corporações norte-americanas.

A tabela 1 abaixo apresenta uma síntese das respostas mais significativas dos CEOs, em relação com a importância dos valores:

TABELA 1: Síntese das respostas sobre a importância dos valores

%	A importância dos valores
97	Os valores são importantes para o sucesso da organização.
92	A importância dos valores não tem sido exagerada
86	Os valores têm sido dirigidos pelas Companhias
94	Os valores são moldados pela cúpula administrativa
98	As políticas podem ser desenhadas para manter os valores corporativos
89	Acreditam que eles – CEOs – podem mudar os valores
84	Valores consistentes são possíveis mesmo em organizações diversas e complexas
95	A cúpula e a administração média se identificam, em alguma extensão, com os valores básicos
70	O corpo administrativo se identifica com os valores
52	A identificação existe nos níveis inferiores – ou seja, mesmo naqueles que recebem por hora

Fonte: Zippo (1983 apud FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron, 1991, p.13).

As respostas apontaram, segundo Freitas (1991), que os executivos concordam que os valores são construídos, principalmente pela cúpula e que estes estão presos aos objetivos organizacionais. Os níveis de adesão maior são encontrados nos escalões mais altos da hierarquia.

Conforme Deal & Kennedy (apud FREITAS 1991, p. 14) é:

Valores são as crenças e os conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples “se você faz isso, você será também um sucesso”. Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

As organizações bem-sucedidas, ressalta Freitas (1991), têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força. Sentindo-se parte da organização, os empregados são motivados porque a vida organizacional tem sentido para eles. Os valores podem ser desejáveis, correspondendo àquilo que as pessoas pensam que deveria ser, sendo formulados em termos gerais, ideológicos, éticos, e desejados, referindo-se ao que as pessoas desejam para elas próprias, sendo formulados em termos estatísticos e pragmáticos.

Alguns exemplos de influências dos valores no desenho da organização formal são descritos por Deal & Kennedy (apud FREITAS 1991, p. 14):

- a) os valores e as crenças de uma organização indicam que questões são, prioritariamente, observadas – por exemplo: operações correntes numa primeira companhia; relações externas numa segunda e estratégias de longo prazo numa terceira. Que tipo de informação é mais considerado num processo decisório ao se considerar esses valores e crenças.
- b) os valores também desempenham um importante papel na determinação de quão longe alguém pode ascender na organização. Nesse caso, as pessoas mais brilhantes e talentosas irão preferir trabalhar em setores que lhes dêem maior visibilidade ou destaque. Cabe à empresa fazer uma divisão desproporcional de pessoas nesses cargos, que serão mais disputados. Isso resulta numa seleção mais rigorosa e com recompensas mais atraentes.
- c) os valores e crenças compartilhados também exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que ele pode esperar da companhia. Em geral, os slogans são portadores de mensagens desta natureza.

Interessados em investigar a importância da ligação entre valores pessoais e valores organizacionais, Posner, Kouzes e Schmidt (apud FREITAS, 1991), realizaram uma pesquisa envolvendo 1500 administradores norte-americanos, representando diversos tipos de indústria e níveis hierárquicos. Sua conclusão foi de que os valores compartilhados estão relacionados com sentimento de sucesso pessoal, comportamento organizacional, autoconfiança no entendimento de valores, comportamento ético, menor pressão do *stress* pessoal e profissional, objetivos organizacionais e maior importância aos *stakeholders*.

De acordo com essa pesquisa, Freitas (1991), descreve como os valores compartilhados fazem a diferença, a saber:

- a) os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de sucesso pessoal. Os administradores experimentam significativos sentimentos de sucesso em suas vidas, devido à compatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais.
- b) os valores compartilhados estão relacionados como o comprometimento organizacional. Sentimento por parte dos administradores de que estarão trabalhando para os seus empregadores nos próximos cinco anos.
- c) os valores compartilhados estão relacionados com a autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais. Quando os administradores experimentam uma sintonia dos seus valores com os da organização, é provável

que tenham mais energia disponível para usar no discernimento dos valores de outras pessoas que os cercam.

- d) os valores compartilhados estão relacionados com o comportamento ético. Maior a tendência em concordar que os valores organizacionais são guiados por altos padrões éticos, quando existe maior compatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais.
- e) os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de *stress* pessoal e profissional. À medida que os administradores sentem que seus valores são compatíveis com os da organização, a tendência é sentir que as pressões do trabalho não afetam substancialmente suas vidas fora do mesmo.
- f) os valores compartilhados estão relacionados com os objetivos organizacionais. Os administradores tendem a ver as prioridades e políticas da organização através do prisma de seus próprios valores pessoais. Normalmente, os objetivos de uma organização são vistos como mais importantes que aqueles que sentem que existe um alinhamento entre os seus valores e os da companhia.
- g) os valores compartilhados estão relacionados com os *stakeholders* organizacionais. Normalmente, os administradores com alta compatibilidade de valores dão maior importância aos acionistas, proprietários e consumidores do que aqueles que não sentem esta compatibilidade.

Conclui Freitas (1991) que os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso.

2.5.2 Crenças e Pressupostos

Na visão de Freitas (1991), os termos crenças e pressupostos são usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização.

Schein (apud FREITAS 1991) defende que os pontos centrais da cultura são os pressupostos e não os valores. Quando os problemas coletivos de um grupo são resolvidos, este processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e, se ocorre sucesso na resolução dos problemas, aquela visão de mundo, passa a ser considerada como sendo correta e válida.

Diante disso, argumentam Carvalho e Ronchi (2005), que as crenças tratam-se de verdades concebidas ou aceitas pelo grupo que funcionam de forma condizente para serem consideradas válidas, podendo por esse motivo ser ensinado aos novos membros do grupo como sendo a maneira correta de conviver, perceber, sentir e pensar em relação àqueles problemas daquele grupo

Ressalta Freitas (1991, p. 20) que “a formação do conjunto de pressupostos atende a uma necessidade humana de consistência e ordem, desde que determinado grupo tenha tido tempo de vida suficiente para que tal transformação ocorra”. Diz, ainda, a autora que estes pressupostos se formam a respeito do que é um produto de sucesso, ressaltando quais funções realmente são importantes na empresa, dentre elas, qual a melhor forma de organização, como se devem motivar e administrar as pessoas e assim por diante.

2.5.3 Ritos, rituais e cerimônias

Os rituais, no entendimento de Hofstede (1991), são atividades coletivas para atingir objetivos desejados. São tecnicamente supérfluos, mas imprescindíveis numa determinada cultura. São considerados essenciais em uma cultura, pois são realizados para o seu próprio bem. Alguns exemplos de rituais são as formas de cumprimentar ou transmitir respeito aos outros, cerimônias sociais ou religiosas, entre outros.

Os ritos, os rituais e cerimônias são elementos que reforçam a preservação dos valores. De acordo com Deal & Kenedy (apud FREITAS, 1991, p.21), “os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa”.

Para os autores, os ritos, rituais e cerimônias têm papel importante para tornar expressiva a cultura, à medida que comunicam de maneira clara como deve ser o comportamento do indivíduo na organização; mostra como os procedimentos são executados; estabelecem a maneira como as pessoas podem “jogar” e/ou “divertir-se”; aproxima as pessoas, reduz conflitos, criando novas visões e valores; exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados.

Os rituais de socialização, destaca Fleury (2007), desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.

Para Van Maanen (2007) o processo de socialização transmite aos novos membros a cultura organizacional num processo que ao mesmo tempo a confirma e adapta à chegada de novos indivíduos ao grupo.

Segundo Schermerhorn Junior; Hunt e Osborn (1999, p. 199), “os ritos são atividades padronizadas e repetitivas usadas em épocas especiais para influenciar o comportamento e entendimento dos membros da organização”.

Os rituais no trabalho, ao contrário das mudanças sociais, não produzem resultados diretos, mas eles são válidos porque fornecem um senso de segurança e identidade comum, bem como asseguram um significado às atividades “mundanas” (FREITAS, 1991).

Para Trice & Beyer (1985, apud FOSSÁ, 2007) os ritos constituem-se de um conjunto relativamente elaborado, dramático e planejado de atividades, que consolidam várias formas de expressão cultural em um evento, o qual é realizado por meio de interações sociais. Assim, por intermédio dos ritos, as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas.

Freitas (1991) cita os seis tipos básicos de ritos, identificados por Trice e Beyer (1984), a saber:

- a) ritos de passagem: facilitam a transição de indivíduos para novos papéis e *status*. São utilizados para iniciar os novos membros e transmitir-lhes importantes aspectos da cultura. Esses ritos são usados em processos de admissão, remanejamento de funções, ascensão na carreira profissional. O ato de admissão de um novo empregado é considerado um dos ritos importantes nas empresas.
- b) ritos de degradação: dissolvem identidades sociais e seu poder. Estes ritos são geralmente usados nos casos de demissões, afastamento de altos dirigentes e também para denunciar falhas, incoerências, incompetências, violação de normas. Os ritos de degradação podem chamar a atenção dos demais para os limites de comportamento aceitável.
- c) ritos de reforço: fortalecem identidades sociais e seu poder e são geralmente utilizados para reconhecer publicamente conquistas profissionais, superação de metas e outros. Esses ritos enfatizam os limites de comportamento apropriado, mas de maneira positiva.
- d) ritos de renovação: renovam estruturas sociais e aperfeiçoam o seu funcionamento, como programas de treinamento organizacional, assistência ao empregado, entre outros.

- e) ritos de redução de conflitos: reduzem conflitos e agressões e restabelecem o equilíbrio das relações.
- f) ritos de integração: concede-se aos membros de uma organização a oportunidade para expressarem e compartilharem sentimentos comuns que os mantêm unidos. Comumente usados em festas de aniversário da organização, datas festivas como natal, páscoa.

Todos esses ritos, segundo os autores, favorecem a integração do indivíduo à organização.

No entendimento de Torquato (1992), os jogos e práticas esportivas, os lazeres diferenciados, os prêmios de estímulo, os reconhecimentos, as láureas de mérito recompõem, de alguma maneira, carências ditadas pela base psicológica do trabalhador e atribui ao ambiente um clima de humanização, tão necessário para contrabalançar a estrutura rígida, disciplinada pela férrea burocracia e rigorosos padrões de autoridade.

Um rito regularmente repetido se converte em um ritual, um evento cerimonial que constantemente reforça normas e valores fundamentais (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

As cerimônias são eventos especiais nos quais os membros de uma companhia celebram os mitos, heróis e símbolos da cultura (DEAL & KENNEDY (apud WAGNER III; HOLLENBECK, 2003)).

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p 368) “muitas vezes, as cerimônias organizacionais incorporam vários ritos, atividades cerimoniais destinadas a transmitir determinadas mensagens ou a realizar propósitos específicos”.

2.5.4 Estórias e mitos

Todas as organizações têm histórias para contar, segundo Carvalho e Ronchi (2005), geralmente associadas à sua fundação, de como os fundadores chegaram ao sucesso, de fatos marcantes na conquista de mercado. Para os autores, as histórias são poderosas ferramentas porque narram esses eventos e vinculam o presente com o passado e oferecem explicação e legitimidade às práticas vigentes.

Estórias são consideradas como narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a empresa e reforçam o comportamento praticado, enfatizando como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional (FREITAS, 1991).

Para Robbins (2002, p. 512) “as histórias geralmente se referem a eventos ocorridos com fundadores de empresas, quebra de regras, enormes sucessos, reduções de força de trabalho, reações a antigos erros, situações organizacionais”.

Conforme Geertz (1973 apud SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999), histórias de vencedores, perdedores, sucessos e fracassos fazem parte das organizações. A fundação, para o autor, talvez seja uma das histórias mais importantes, pois geralmente contém lições dos esforços heróicos de um empresário corajoso.

As sagas são consideradas importantes para se contar aos novos membros qual é a real missão da empresa, como ela funciona, e como as pessoas se adaptam à empresa (SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999).

Segundo Freitas (1991), as estórias operam de maneira que os seus membros tenham suas ações coordenadas para um objetivo comum, fornecendo simultaneamente sugestões suficientes a respeito da maneira de agir.

Wagner III e Hollenbeck (2003) dizem que histórias são relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos. Para os autores, quando os membros da organização contam histórias e pensam nas mensagens que elas transmitem, os exemplos concretos facilitam a evocação posterior dos conceitos apresentados.

Freitas (1991) também diz que quando as estórias apresentam detalhes concretos, elas são geralmente bastante persuasivas e são mais rápidas de serem memorizadas, que idéias abstratas isoladas. Diz ainda a autora que existem também estórias negativas que, tendem a semear incertezas.

Ressalta ainda Freitas (1991) que as estórias são tidas como muito poderosas porque utilizam de experiências de outras pessoas para preencher lacunas em nossa própria vida.

As características gerais das estórias, conforme Wilkins (1984 apud FREITAS 1991, p. 28) são:

- a) elas são concretas visto que detalham específicas pessoas, específicas ações, além de fornecer descrições a respeito da época e do lugar;
- b) elas são conhecimento comum entre grupos de pessoas na organização;
- c) os indivíduos acreditam nas estórias e assim elas se tornam conhecimento comum;

d) elas são uma espécie de contrato social na organização, uma vez que são, em geral, relacionadas com a maneira de agir e de que forma essa maneira é tratada, recompensada ou punida.

Na concepção de Wagner III e Hollenbeck (2003, p 370),

Um mito é um tipo especial de história que fornece uma explicação imaginária, porém provável, para um evento ou coisa que de outro modo poderia parecer enigmática ou misteriosa. [...] Muitas vezes os membros de uma organização desenvolvem relatos ficcionais sobre os fundadores, as origens ou o desenvolvimento histórico da companhia para fornecer uma estrutura de explicação das atividades atuais da empresa.

“O mito ajuda a desvendar a cultura de um determinado grupo social, pois é a expressão que interpreta o elo entre o presente e o passado, visando a estabelecer um padrão de comportamento aceitável” (CARVALHO; RONCHI, 2005, p.49).

Para os autores, os mitos referem-se a histórias que tenham consistências e que reforçam os valores da organização e podem ser sustentadas pelos fatos ocorridos.

Para Trice & Beyer (1984 apud FREITAS, 1991, p. 37) o mito é:

Uma narrativa dramática de eventos imaginados, usada para explicar origens e transformações das coisas. Também uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração dos fatos.

Na visão de Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999) os mitos organizacionais são crenças não confirmadas e geralmente não-declaradas, que são aceitas sem qualquer análise. Os autores dizem que os mitos possibilitam que os executivos redefinam problemas impossíveis, dividindo-os em componentes mais administráveis.

2.5.5 Tabus

Os tabus, na opinião de Carvalho e Ronchi (2005), apesar de serem pouco pesquisados, são considerados como artefatos importantes. Para eles, os tabus referem-se a coisas que não funcionaram ou que não poderiam ter acontecido, evidenciando uma parte como ar de tragédia ou fracasso das organizações.

Para Mitroff e Kilmann (apud FREITAS, 1991) os tabus são subprodutos de uma análise mais profunda sobre tragédias ocorridas em algumas organizações.

Corroborando, Carvalho e Ronchi (2005) ressaltam que os tabus geralmente estão associados a momentos desagradáveis para a organização, tais como acidentes ocorridos, afetando-as profundamente. Citam os exemplos de tragédia como a Petrobrás com a plataforma P-36, a da empresa aérea TAM, que em menos de três meses ocorreram acidentes com duas de suas aeronaves.

Conforme Deal & Kennedy (apud FREITAS, 1991), os tabus são considerados como rituais que não funcionam. São levados em conta aspectos discriminatórios em algumas sociedades, tais como em relação às mulheres e grupos minoritários.

Concluem Carvalho e Ronchi (2005, p. 50) que “os membros interpretam os tabus como uma orientação clara que demarca o que se pode ou aquilo que não se pode em uma organização, estabelecendo assim um aspecto ligado à disciplina da cultura”.

2.5.6 Heróis

Os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias que possuem características valorizadas em determinada cultura, servindo de modelos de comportamento (HOFSTEDE, 1991).

Destacam Wagner III e Hollenbeck (2003) que os heróis são as pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura. Segundo os autores, os heróis atuam como modelos, para que o pessoal perceba que o desempenho pessoal não é só desejável, como também viável. Fornecem exemplos concretos que tornam imediatamente transparentes as normas e os valores que norteiam a organização.

Deal & Kennedy (apud Freitas 1991, p 31), revelam “que os heróis personificam os valores e condensam a força da organização”. Destacam que entre as várias qualidades, os heróis são aquelas pessoas intuitivas, com visão do negócio, apreciam cerimônias, vencem os desafios lhes são impostos e estão dispostos a experimentar algo novo, dentre outros.

Dentre as funções dos heróis, segundo Freitas (1991, p. 31) são:

- a) tornam o sucesso atingível e humano. São referências para outros membros;
- b) fornecem modelos;
- c) simbolizam a organização para o mundo exterior;
- d) preservam o que a organização tem de especial;
- e) estabelecem padrões de desempenho; e
- f) motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

Para Freitas (1991), existe uma relação quase direta entre as organizações bem sucedidas e seus heróis, pois eles são disseminadores dos pressupostos das mesmas.

2.5.7 Normas e comunicação.

A norma é um comportamento validado, no entendimento de Allen (apud Freitas, 1991), por meio do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas e encorajadas, ou postas no esquecimento quando violam as normas. Para ele, toda a cultura tem a sua maneira de fazer as coisas, que influenciam seus membros. Isso o autor chama de “normas”.

Reforça Freitas (1991) que as normas são definidas e repassadas por meio de outros elementos culturais. Dá-nos o exemplo de que a escolha e normas são precedidas pelas crenças e pressupostos, avaliação de valores compatíveis com a organização, a definição do que é tabu, e são veiculadas por meio dos sistemas de comunicações, bem como através dos heróis, ritos, rituais, estórias e mitos, dentre outros.

Conforme Hatch (1997), as normas são associadas com valores. Elas são regras não escritas que permite aos membros de uma cultura saber o que é esperado deles em uma larga variedade de situações. Diz a autora que, enquanto os valores especificam o que é importante para os membros de uma cultura, as normas estabelecem que tipos de comportamentos se podem esperar um do outro.

Quanto à comunicação, Carvalho e Ronchi (2005) dizem que as organizações são fenômenos de comunicação. Isso pode ser percebido em vários exemplos visíveis do mundo corporativo como *slogans*, provérbios, jargões, metáforas, siglas que tomam parte de sua própria linguagem diária.

Problemas de comunicação causam problemas às organizações, pois drenam dinheiro e tempo das mesmas. Isto pode ocorrer por interferência nos fluxos relacionados aos níveis hierárquicos e também porque a comunicação é uma fonte de poder (CARVALHO; RONCHI, 2005).

Segundo Freitas (1991), as organizações sem o fenômeno de comunicação não existiriam. Já Carvalho e Ronchi (2005) enfatizam que os processos de comunicação podem ser encarados como de impacto fundamental no desempenho das organizações, tendo em vista

serem fundamentais na difusão do aprendizado e do conhecimento, exercendo uma função organizadora, promovendo a construção de significados e influenciando todos os envolvidos.

“O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas” (FREITAS, 1991, p. 34).

Outros tipos de análise do processo de comunicação são apresentados por Freitas (1991), referindo-se às não verbais, a saber: o ambiente físico que reflete o orgulho que a empresa tem de si mesma, o modo de as pessoas se vestirem, a decoração dos escritórios e tamanho das salas, refeitórios, estacionamentos, entre outros.

A esse fenômeno de comunicação, Hofstede (1991) dá o nome de símbolo. Os símbolos são reconhecidos pelos que partilham a cultura. São palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular. Ao mesmo tempo em que os símbolos antigos desaparecem, novos símbolos vão surgindo constantemente. Os símbolos de um grupo cultural são frequentemente copiados por outros.

2.6 DIMENSÕES DE HOFSTEDE

Geert Hofstede tem grau de mestre em Engenharia Mecânica e doutorado em Psicologia Social. Em 1965 ingressou na IBM como um instrutor no departamento executivo internacional do desenvolvimento. Nos fins dos anos sessenta e o começo dos anos setenta iniciou com uma pesquisa dentro dos escritórios da IBM pelo mundo inteiro sobre exames das atitudes dos empregados, utilizando um único tipo de questionário. Este questionário incidia essencialmente sobre os valores pessoais relacionados com a situação do trabalho. Os resultados destes exames e mais pesquisas durante todos os anos setenta foram publicados em 1980 (HOFSTEDE, 2007).

Hofstede (1980) fez um estudo sobre diferenças culturais existentes em vários países para verificar a importância da cultura nacional na forma de administrar. No estudo, em 50 países e três regiões (África ocidental, África oriental e países de língua árabes), resultado de mais de 116 mil questionários, o autor encontrou diferenças significativas entre comportamentos e atitudes de funcionários das 53 subsidiárias da empresa em estudo. Pôde constatar a influência da cultura nacional para explicar os valores e atitudes em relação ao trabalho.

Hofstede (1991) estabeleceu quatro índices culturais por meio de análises estatísticas de entrevistas detalhadas com funcionários da empresa em que pesquisou.

Nesse estudo deu ênfase aos principais padrões culturais e suas diferenças transnacionais, baseados nas diferentes formas de aprender a problemas semelhantes. Isso possibilitou descobrir que tanto administradores quanto funcionários podem ser situados ao longo de quatro dimensões de cultura identificadas por ele. As dimensões de cultura destacadas pelo autor são:

2.6.1 Distância de poder

Essa dimensão é também chamada de distância hierárquica, que é uma medida do quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade. Ela é medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder (HOFSTEDE, 1991). Para o autor esse nome resulta de um estudo realizado por Mauk Mulder, especialista holandês em psicologia social experimental, sobre a distância emocional que separa os subordinados das suas chefias.

“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 de poder” (HOFSTEDE, 1991, p. 42). A família, a escola e a comunidade, elementos imprescindíveis numa sociedade, são consideradas como instituições, ao passo que diferentes locais de trabalho são considerados como organizações.

A dimensão Distância do Poder está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos.

2.6.1.1 A distância hierárquica e a família

As diferenças de distância hierárquica entre países, tendo a família como origem, de acordo com Hofstede (1991), revela o seguinte: as crianças começam a adquirir programas mentais logo após seu nascimento, seguindo o exemplo dado pelos pais ou outras pessoas mais velhas.

Num contexto de grande distância hierárquica, os pais ensinam os filhos a obedecerem e a tratá-los com respeito. Normalmente, os mais novos obedecem aos mais velhos, o comportamento de iniciativa e independência não é encorajado e é considerado como uma grande virtude o respeito aos mais velhos.

Esse modelo de dependência ante aos mais velhos impregna todos os contatos humanos, fazendo com que a programação mental reflita uma real necessidade dessa dependência.

Por outro lado, num ambiente de baixa distância hierárquica, as crianças, a partir do momento em que são capazes de agir, são mais ou menos consideradas como iguais. A iniciativa é encorajada, permitindo-se à criança contradizer os pais.

A necessidade de independência constitui um elemento fundamental do programa mental dos adultos, pois as famílias têm um ideal de independência pessoal, tornando-se difícil modificar os programas adquiridos na infância. Portanto, o impacto da família na programação mental é muito forte.

2.6.1.2 A distância hierárquica e a escola

A distância hierárquica em relação à escola, conforme Hofstede (1991), é que esta contribui enormemente para a programação mental da criança. Os seus professores e colegas de sala transmitem-lhes os valores de uma cultura à qual pertencem.

Num ambiente de grande distância hierárquica, existe uma semelhança em relação à família, pois a desigualdade pai-filho é perpetuada pela desigualdade professor-aluno, tendo em vista que a dependência já está incutida na mente do aluno.

Nesse ambiente, os professores são tratados com respeito; o processo educativo centra-se nos professores que são detentores absolutos do saber e traçam o caminho intelectual a ser seguido. Em aula, são eles que tomam a iniciativa de toda a comunicação e os alunos só intervêm quando são convidados a fazê-lo. Os professores são tratados com deferência fora das salas de aula. A qualidade de aprendizagem que se recebe num sistema deste tipo, depende quase que exclusivamente da excelência dos professores.

Os professores, num contexto de baixa distância hierárquica, por sua vez, tratam seus alunos igualmente e esperam ter o mesmo tratamento por estes. Normalmente os professores mais jovens são mais populares porque na maioria das vezes, são mais iguais aos alunos. O aluno é o centro do processo educativo, premiando-se sua iniciativa. É ele quem deve encontrar o seu próprio modo, o seu rumo intelectual. Não é necessário que o aluno seja convidado para que possa intervir na aula. Podem discutir com o professor, manifestar o seu desacordo intelectual, sem mostrarem um respeito especial fora da sala de aula. Num sistema deste tipo, a aprendizagem efetiva depende em grande parte da forma como se estabelece esta

comunicação bidirecional entre professor e aluno. A qualidade de aprendizagem é em grande parte determinada pela excelência dos alunos.

2.6.1.3 A distância hierárquica no local de trabalho

Após as experiências de aprendizagem no âmbito da família e da escola, a maioria das pessoas começa a trabalhar no início da idade adulta. Com isso, a relação pai-filho e professor-aluno são complementados pela relação chefe-subordinado e as atitudes que fazem parte da programação mental, são transferidas para os chefes (HOFSTEDE, 1991).

Os índices de distância hierárquica informam-nos sobre as relações de dependência num determinado país. Nos países onde esse índice é baixo, a dependência dos funcionários quanto às chefias é limitada: trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, dando-se preferência ao estilo consultivo. Nesse sentido, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados têm a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos.

Superiores e subordinados consideram-se entre si, desiguais por natureza, quando se trata de contexto de grande distância hierárquica. Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais. As organizações dão maior importância à centralização do poder. A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre os indivíduos de maior e menor nível; há diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização. O chefe ideal, aos olhos dos subordinados é autocrata benevolente; a maioria dos subordinados espera que os chefes lhes digam o que fazer, eliminando a criatividade dos grupos de trabalho (HOFSTEDE, 1991).

E nos países onde esse índice é alto, ocorre uma dependência clara dos subordinados com relação aos seus chefes. Os subordinados normalmente reagem a ela, quer preferindo a dependência (na forma de um chefe autoritário ou paternalista) ou rejeitando essa dependência adotando uma atitude de contra-dependência: dependência, mas com conotação negativa (HOFSTEDE, 1991).

De acordo com Hofstede (1991), superiores e subordinados consideram-se iguais por natureza, ou seja, o sistema hierárquico constitui simplesmente uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência. A diferença salarial entre a cúpula e a base da organização é relativamente pequena; os trabalhadores são mais qualificados e o trabalho manual, altamente especializado, é mais premiado que o trabalho administrativo pouco especializado.

Nesse ambiente os chefes devem ser acessíveis aos subordinados e estes esperam ser consultados para todas as decisões que afetem seu trabalho, aceitando que seja o chefe a decidir, em último caso. O chefe ideal é democrata dotado e competente.

Um resumo das diferenças fundamentais entre as sociedades de pequena e grande distância hierárquica, são apresentadas no quadro 1 a seguir:

Pequena distância hierárquica	Grande distância hierárquica
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre as pessoas devem existir e são desejáveis.
Deve existir, e existe até certo ponto, uma interdependência entre quem tem mais poder e quem tem menos.	Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais; na prática, as pessoas com menos poder oscilam entre a dependência e a contra dependência.
Os pais tratam os filhos como iguais.	Os pais ensinam os filhos a obedecer.
Os filhos tratam os pais como iguais.	Os filhos tratam os pais com respeito.
Os professores esperam que os alunos tenham iniciativa na sala de aula.	Os professores devem tomar todas as iniciativas na sala de aula.
Os professores são especialistas que transmitem verdades impessoais.	Os professores são “gurus” que transmitem uma sabedoria especial.
Os alunos tratam seus professores como iguais.	Os alunos tratam seus professores com respeito.
As pessoas com maior grau acadêmico têm valores menos autoritários que as pessoas de grau acadêmico inferior.	As pessoas com maior grau acadêmico e as com menor mostram valores autoritários idênticos.
A hierárquica nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.	A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.
A descentralização é comum.	A centralização é comum.
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base.	Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
Os subordinados esperam ser consultados.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
O chefe ideal é um democrata dotado e competente.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.
Os privilégios e símbolos de “status” são mal vistos.	Os privilégios e símbolos de “status” devem existir para a direção e são bem vistos.

Quadro 1 – Diferenças essenciais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica.

Fonte: HOFSTEDE, Geert. **Culture and organizations: software of the mind.** New York: McGraw-Hill, 1991, p.53.

Neste quadro foram consideradas a norma geral da distância hierárquica, a família, a escola e o local de trabalho.

A seguir, no quadro 2, é apresentada a classificação dos países referente à concentração de poder, obtida nos estudos de Hofstede (1980), relativo às culturas nacionais:

Ordem	País	Índice	Ordem	País	Índice
1	Malásia	104	27	Grécia	60
2	Guatemala	95	28	Coréia do Sul	60
3	Panamá	95	29	Irã	58
4	Filipinas	94	30	Taiwan	58
5	México	81	31	Espanha	57
6	Venezuela	81	32	Paquistão	55
7	Países Árabes	80(2)	33	Japão	54
8	Equador	78	34	Itália	50
9	Indonésia	78	35	África do Sul	49
10	Índia	77	36	Argentina	49
11	Países da África Ocidental	77(3)	37	EUA	40
12	Iugoslávia	76	38	Canadá	39
13	Cingapura	74	39	Holanda	38
14	Brasil	69	40	Austrália	36
14	Hong Kong	68	41	Costa Rica	35
16	França	68	42	Alemanha Ocidental	35
17	Colômbia	67	43	Grã-bretanha	35
18	Salvador	66	44	Suíça	34
19	Turquia	66	45	Finlândia	33
20	Bélgica	65	46	Noruega	31
21	Países da África do Leste	64(4)	47	Suécia	31
22	Peru	64	48	Irlanda	28
23	Tailândia	64	49	Nova Zelândia	22
24	Chile	63	50	Dinamarca	18
25	Portugal	63	51	Israel	13
26	Uruguai	61	52	Áustria	11

Quadro 2 – Concentração de poder

Fonte: HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Londres: Sage Publications Ltd., 2001, p. 87.

De acordo com Barros e Prates (1996), nesse estudo realizado por Hofstede, numa escala de 0 a 100 (100 representando alta concentração de poder em um único comando), o Brasil está colocado em décimo quarto lugar com IDH (Índice de Distância Hierárquica) de 69 pontos, ocupando uma das mais altas posições, bem próximo da França, Bélgica e Índia, contra 40 pontos dos Estados Unidos. Dizem ainda os autores, que os menores índices são

apresentados pelos países nórdicos como a Finlândia, Noruega, Suécia e Dinamarca. Ressaltam ainda, Barros e Prates (1996) que o Japão, com 54 pontos, ficou com a classificação acima dos Estados Unidos, junto com outros países asiáticos como Coreia do Sul e Taiwan, e Alemanha Ocidental e Grã-Bretanha com 35 pontos, ficaram abaixo dos Estados Unidos.

Com esse *score*, segundo Soares (2005), pode-se dizer que o brasileiro é mais tolerante com as desigualdades, sem requerer justificativas. O índice de distância do poder, determinado por Hofstede, é alto para o Brasil, o que evidencia ser um país em que a hierarquia é predominante. Afirma a autora que pode esta tendência hierarquizante na sociedade brasileira, estar relacionada a fatores históricos e políticos, pelo fato de o Brasil trazer consigo toda herança colonial.

Além disto, ressaltam Oliveira; Pereira e Oliveira (2007) que os dados colhidos por Hofstede, foram coletados num período de regime autoritário no Brasil, e isso pode ter influência nas respostas, tendo em vista a situação vigente. Dizem ainda que estas forças contextuais e históricas podem estar contribuindo, em parte, para explicar os resultados encontrados para o Brasil, nesta dimensão.

2.6.2 Coletivismo versus individualismo

As sociedades coletivistas são aquelas em que prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Nas individualistas, por sua vez, prevalece o interesse do indivíduo sobre o grupo. Assim, o individualismo, no entendimento de Hofstede (1980, 2001) é uma oposição ao coletivismo. Descreve o relacionamento entre o indivíduo e a coletividade que prevalece numa dada sociedade. Diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos individuais em oposição aos comportamentos coletivos. Para o autor, as culturas individualistas são aquelas sociedades nas quais os indivíduos são associados primeiramente aos seus próprios interesses e aos interesses de sua família imediata.

O individualismo, na concepção de Gouveia e Clemente (2007), descreve um tipo de orientação em que, no âmbito interpessoal, ou seja, nas sociedades individualistas as pessoas são tidas como discretas, autônomas, auto-suficientes e respeitadas quanto aos direitos dos outros.

Tradicionalmente, revelam Hui e Triandis (2007), o termo individualismo tem sido usado para referir-se ao sentimento ou conduta no qual o guia principal é o interesse do indivíduo. A pessoa decide e atua na base se uma ação conduz ao ganho pessoal, isto é, segundo seus interesses. O foco principal de interesse do indivíduo é ele mesmo ou os parentes mais próximos, como a sua própria família. Os indivíduos se sentem envolvidos com a vida de poucas pessoas, mas de uma maneira específica.

Dizem ainda os autores que o individualismo expressa uma tendência ao êxito, à valorização da própria intimidade. Neste tipo de orientação o indivíduo está por cima dos grupos em todos os aspectos; as relações pessoais são freqüentes, porém contratuais.

No que se refere aos antecedentes do individualismo, Triandis (1990a apud Ferreira; Assmar e Souto, 2007), aponta que ele é uma consequência da complexidade cultural, da ascensão social e da mobilidade social e geográfica. Assim, quanto mais complexa for uma estrutura social, ou seja, quanto maior o número de grupos que nela se encontram organizados, maiores são as possibilidades de o indivíduo entrar ou sair destes grupos, conforme satisfaçam seus interesses pessoais e conseqüentemente, maiores o individualismo.

Dessa maneira, quanto mais o indivíduo ascende na hierarquia social, menos ele precisará do grupo, sendo este o principal motivo pelo qual as classes mais altas são mais individualistas em todas as sociedades (TRIANDIS (1990a apud FERREIRA; ASSMAR, SOUTO, 2007).

Na sociedade individualista, segundo Hofstede (1991), a maioria das crianças nasce em famílias nucleares, constituídas apenas pelo pai, mãe e, possivelmente, outros filhos ou mesmo filho “único”, como é cada vez mais freqüente em nossa sociedade.

O coletivismo por sua vez, conforme Hofstede (1980, 2001), é uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta. Ele dá uma idéia da discussão na qual as pessoas aceitam a interferência do grupo na determinação de suas vidas. Os indivíduos pertencem a uma ou mais comunidades das quais não podem se destacar. O grupo protege o interesse de seus membros e espera destes, sua lealdade constante (HOFSTEDE, 1980, 2001; HUI; TRIANDIS, 2007).

Destacam Hui e Triandis (2007) que na sociedade coletivista as pessoas compartilham os resultados e sentem também que são envolvidos nas vidas dos indivíduos.

Corroboram Gouveia e Clemente (2007) dizendo que o coletivismo enfatiza o bem comum e a harmonia social acima dos interesses individuais. Todos os membros são concebidos como unidos em uma rede de inter-relações, encaixados e situados em papéis e

status particulares. Os indivíduos mantêm fortes relações com os demais membros do seu endogrupo e são convocados a compartilhar os mesmos interesses.

O coletivismo contempla a noção de que os indivíduos são uma parte inseparável dos grupos que são a unidade de sobrevivência. Os grupos têm mais importância que o próprio indivíduo, que pode ser reduzido em números, porém podem ser grandes em extensão. (GOUVEIA et al., 2007).

Revela Hofstede (1991) que o primeiro grupo ao qual pertencemos é a família onde nascemos. Mas as estruturas familiares variam de acordo com as sociedades. Na maioria das sociedades coletivistas a família onde cresce a criança não se limita aos pais e filhos. Todas as pessoas que fazem parte do meio são incluídas, dentre elas, os avôs, tios, tias, empregados domésticos, entre outros.

Numa cultura coletivista, Hui e Triandis (2007) dizem que os pais estão envolvidos nas escolhas de seus filhos: seus amigos, seus estudos, lugar para morar, trabalho e assim por diante. Ressaltam ainda que os coletivistas envolvem-se também de uma maneira geral com os outros, ou seja, seus sucessos e insucessos.

Hofstede (1991, p.69) afirma que:

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são poucos firmes: cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável.

Ressalta Hofstede (1991) que o grau de individualismo varia dentro de cada país e de um país para outro, tornando-se importante estabelecer os índices a partir de amostragens comparáveis de país a país. Em seu estudo, por meio de 14 questões sobre as características do trabalho ideal, pôde constatar que a dimensão individualismo/coletivismo estava associada mais fortemente à importância relativa atribuída aos fatores abaixo:

O individualismo valoriza:

- a) o tempo pessoal: poder ter um trabalho que lhe proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar;
- b) liberdade: ter considerável liberdade para adotar a sua própria forma de trabalhar;
- c) desafio: ter um trabalho estimulante, que lhe proporcione um sentimento de realização pessoal.

Já o coletivismo valoriza:

- a) formação: ter oportunidades de treinamento (para melhorar suas habilidades ou para aprender habilidades novas);
- b) condições de trabalho: ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros);
- c) utilização de competências: poder usar totalmente as habilidades e o potencial no trabalho.

Os fatores tempo pessoal, liberdade e desafio pessoal enfatizam a independência do empregado relativamente à empresa. Por isso que se pode identificar a importância dada a esses fatores com o individualismo. Referentes à formação, às condições de trabalho e a utilizações de competências, são do domínio de que a organização pode proporcionar ao empregado: o destaque é colocado na dependência relativamente à empresa, e isso vai ao sentido do coletivismo (HOFSTEDE, 1991).

Na concepção de Hofstede (1991), o assalariado nas culturas individualistas é levado a agir em função de seu próprio interesse e o trabalho está organizado de maneira que os interesses do indivíduo e da organização coincidam. É levado em consideração que o assalariado é considerado como um indivíduo que tem as suas próprias necessidades psicológicas e econômicas. Nas culturas coletivistas a organização procura contratar não um indivíduo isolado, mas sim uma pessoa que pertença a um grupo, como por exemplo, membros de uma mesma família. A principal finalidade de se fazer esse tipo de contratação é que se tem a idéia de que se diminui o risco. Ademais, os familiares terão a preocupação em manter os membros da família e ajudarão a corrigir o comportamento de alguns dos seus membros.

Outro ponto que Hofstede (1991, p.83) destaca é que “a relação empregado e o empregador, numa sociedade coletivista, é vista numa perspectiva moral, e assemelha-se a uma relação familiar onde existem obrigações mútuas: proteção em troca de lealdade”. Por outro lado, nas sociedades individualistas, a relação entre patrão e empregado, é considerada fundamentalmente como uma transação comercial. Não existe um vínculo afetivo, pois o baixo desempenho por parte do empregado ou uma melhor oferta de outro empregador, constituem razões legítimas e socialmente aceitas para colocar fim na relação empregatícia.

O relacionamento entre o indivíduo e a coletividade na sociedade humana, ressalta Hofstede (2001), não é somente maneira de viver junto, ele está intimamente ligado com as normas sociais. Conseqüentemente afeta a programação mental da pessoa e a estrutura e

funcionamento de muitas instituições com exceção da família: educacional, religioso, político, entre outros.

No quadro 3 demonstram-se as principais diferenças entre as sociedades coletivistas e individualistas.

Sociedades coletivistas	Sociedades individualistas
As pessoas pertencem a grupos ou coletividades que devem cuidar delas em troca de sua lealdade.	As pessoas crescem por si só, depois ele mesmo cuida-se de si e da sua família.
A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.	A identidade está baseada no indivíduo.
Crianças aprendem a pensar em termos “nós”.	Crianças aprendem pensar em termos “eu”.
Harmonia sempre deverá ser mantida e devem ser evitadas confrontações diretas.	Dizer o que se pensa é característica das pessoas honestas.
Comunicação de elevado contexto.	Comunicação de baixo contexto.
Punição é um sentimento de vergonha perante o próprio grupo.	Punição é um sentimento de culpa e à perca do amor próprio.
A finalidade da educação é aprender como fazer.	A finalidade da educação é aprender como aprender.
Os títulos e diplomas permitem acesso a grupos de maior status.	Os títulos e diplomas aumentam o valor econômico e/ou o amor próprio.
Relacionamento empregado-empregador é percebido em condições morais, como uma ligação familiar.	Relação empregado-empregador é um contrato baseado em vantagens mútuas.
Contratar e promover decisões levam grupos distintos de empregados em consideração.	Contratar e promover decisões são de acordo com as habilidades e as regras.
Administração significa administração do relacionamento, a tarefa prevalece sobre o grupo.	Administração é administração de indivíduos a tarefa prevalece sobre a relação.
A relação prevalece sobre a tarefa.	A tarefa prevalece sobre a relação.

Quadro 3 – Diferenças essenciais entre sociedades individualistas e coletivistas.

Fonte: HOFSTEDE, Geert. **Culture and organizations: software of the mind.** New York: McGraw-Hill, 1991, p.87.

Neste quadro foram consideradas a norma geral das sociedades individualistas e coletivistas, a família, a escola e o local de trabalho.

No quadro 4 é apresentada a classificação da pesquisa de Hofstede, dos países em relação aos individualismo versus coletivismo. O índice individualismo/coletivismo refere-se ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos individuais em oposição aos comportamentos coletivos ou vice-versa (HOFSTEDE, 1991).

Ordem	País	Índice	Ordem	País	Índice
1	EUA	91	28	Turquia	37
2	Austrália	90	29	Uruguai	36
3	Grã-Bretanha	89	30	Grécia	35
4	Canadá	80	31	Filipinas	32
5	Holanda	80	32	México	30
6	Nova Zelândia	79	33	África do Oeste	27
7	Itália	76	34	Iugoslávia	27
8	Bélgica	75	35	Portugal	27
9	Dinamarca	74	36	Malásia	26
10	Suécia	71	37	Hong Kong	25
11	França	71	38	Chile	23
12	Irlanda	70	39	África Ocidental	20
13	Noruega	69	40	Cingapura	20
14	Suíça	68	41	Tailândia	20
15	Alemanha Ocidental	67	42	El Salvador	19
16	África do Sul	65	43	Coréia do Sul	18
17	Finlândia	63	44	Taiwan	17
18	Áustria	55	45	Peru	16
19	Israel	54	46	Costa Rica	15
20	Espanha	51	47	Paquistão	14
21	Índia	48	48	Indonésia	14
22	Japão	46	49	Colômbia	13
23	Argentina	46	50	Venezuela	12
24	Irã	41	51	Panamá	11
25	Jamaica	39	52	Equador	8
26	Brasil	38	53	Guatemala	6
27	Países Árabes	38			

Quadro 4 – Coletivismo e individualismo

Fonte: HOFSTEDÉ, Geert. *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Londres: Sage Publications Ltd., 2001, p. 215.

O Brasil, de acordo com essa pesquisa, é caracterizado como coletivista, ocupando a posição de vigésimo sexto, com índice de individualismo de 38 pontos, o que deixa mais próximo de sociedades que valorizam o relacionamento com as pessoas em seu grupo (BARROS; PRATES, 1996). Citam os autores que os Estados Unidos apresentam o maior índice de individualismo (91), próximo da Inglaterra e Canadá. A França tem um índice de 71

e tem em torno dela, para cima e para baixo, os países nórdicos, como a Suécia e a Irlanda. Dizem ainda, que quase todos os países asiáticos, juntamente com os outros da América Latina, em nível do Equador, revelam-se como coletivistas.

Na dimensão cultural individualismo, o Brasil foi classificado numa posição intermediária. O Brasil tem uma cultura variada, na concepção do antropólogo Da Matta (1980, apud SOARES, 2005), devido à influência de diversas outras culturas. Explica-se assim, esta posição mista no ranking da dimensão de individualismo.

A sociedade brasileira, na visão de Oliveira; Pereira e Oliveira (2007), apresenta variações. Dizem as autoras que características individualistas são encontradas com mais facilidade no centro das grandes metrópoles, em que os laços entre os indivíduos são mais tênues e cada um cuida de si. Já nas periferias ou zona rural ou em cidades menores, por sua vez, pode-se encontrar características predominantemente coletivistas, tais como a integração das pessoas em grupos coesos e fortes e a proteção mútua entre seus membros.

Para Soares (2005), o coletivismo é uma característica dos países em desenvolvimento.

Sendo o Brasil considerado um país pobre, essa característica apontada por Hofstede não era esperada, pois essa é uma das características dos países mais pobres, muito deles localizados na América Latina e Ásia (OLIVEIRA; PEREIRA; OLIVEIRA, 2007).

2.6.3 Feminilidade versus masculinidade

É uma medida do quanto as tarefas e características femininas são compartilhadas pelos homens de uma sociedade.

Homens e mulheres em número aproximadamente igual constituem todas as sociedades humanas. No que diz respeito aos papéis assumidos na procriação, os homens e mulheres são biologicamente diferentes de forma absoluta. As outras diferenças físicas são estatísticas de forma relativa (HOFSTEDE, 1991, 2001). Considera o autor que as diferenças biológicas e estatísticas entre os gêneros são as mesmas em todo o planeta. Apenas os papéis sociais são apenas parcialmente determinados pelos constrangimentos biológicos, sendo que cada sociedade identifica muitos comportamentos não diretamente ligados à procriação, como os mais adequados a um sexo ou a outro.

Os adjetivos masculinos e femininos, segundo Hofstede (1991, 2001), são empregados num sentido relativo, fazendo referência ao papel social determinado pela cultura.

No entendimento de Hofstede (1991), a dimensão masculinidade/feminilidade diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos e divisões de papéis por gênero.

Para Barros e Prates (1996, p. 64), “toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas várias funções sociais”. Na concepção dos autores, quanto mais fortemente distintos forem estes papéis, mais masculina é a sociedade. Os valores tradicionais sociais masculinos que predominam na sociedade masculina são: o herói é quem executa e realizar é mais importante do que estar, o grandioso é bonito sendo o pequeno deplorável; o vencedor é exaltado ocorrendo o contrário como o derrotado; trazem admiração as pessoas que são agressivas enquanto manter e buscar mais qualidade de vida e relacionamento é aspecto secundário.

Nas culturas femininas, de acordo com a experiência de Hofstede (1991) é de que o estudante médio é considerado como norma, ao passo que nas culturas masculinas a norma é o estudante brilhante, ou seja, o melhor. Esta diferença se evidencia no comportamento na sala de aula, sendo que nas culturas masculinas, os alunos competem uns com os outros, tentando destacar-se, enquanto que nas culturas femininas perdura a solidariedade entre os alunos, os quais não devem parecer muito ambiciosos.

Revela Hofstede (1991, p. 112) que

As conversas com professores sugerem que nos países masculinos a escolha de uma profissão é motivada sobretudo pelas oportunidades de carreira que oferece, enquanto que numa cultura feminina o interesse do estudante por um domínio em particular desempenha um papel muito mais decisivo para a sua escolha.

Constitui um desastre o insucesso escolar numa cultura masculina, ao passo que numa cultura feminina o insucesso é considerado apenas como um incidente de menor gravidade (HOFSTEDE, 1991).

Outro ponto destacado pelo autor é que as avaliações não têm os mesmos critérios dos seus professores e alunos. Nas culturas masculinas os fatores essenciais são, para os professores, o prestígio acadêmico e o brio e para os alunos o que importa são os resultados. Nas culturas femininas, por sua vez, é levado mais em conta a simpatia do professor e a adaptação social do aluno.

“Os comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes não só nas sociedades tradicionais, mas também nas sociedades modernas. Isto é evidenciado quando é considerada a distribuição dos homens e das mulheres em certas profissões” (HOFSTEDE, 1991, p. 101).

O autor encontrou uma tendência comum na maior parte das sociedades, modernas ou tradicionais, no que diz respeito à distribuição dos papéis sociais de acordo com o sexo. Os homens devem ser fortes e estar ligados às atividades exteriores ao lar, ao contrário das mulheres que devem tratar do lar e das crianças, dos outros em geral. Os homens devem ser firmes, competitivos e duros. Ao contrário, as mulheres devem adotar um comportamento terno.

Serão 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) (HOFSTEDE, 1991, p. 103).

Ressalta o autor, que aquelas sociedades onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e dando maior importância à qualidade de vida), são consideradas sociedades femininas.

A orientação da cultura para a feminilidade, destaca Hofstede (1991), acaba por afetar o perfil dos gerentes em cada situação. Numa cultura com traço forte de masculinidade, o chefe tende a decidir com base em fator e resultados, podendo ser “agressivo”. Aqui o perfil do herói é resgatado, com as adaptações para a situação da empresa em que o modelo está inserido. Ao contrário, em uma cultura feminina, o perfil do chefe deve ser o de conciliador, em que as decisões são tomadas com base nas discussões em grupo, levando em consideração as necessidades dos seus integrantes. Neste caso se resgata o perfil de “mãe acolhedora”.

Numa cultura masculina, a família socializa as suas crianças no sentido da auto-afirmação, ambição e competição; aqui as organizações colocam o assento nos resultados e tentam compensá-los com equidade (o indivíduo é compensado de acordo com os seus resultados). Numa sociedade feminina, a família socializa as suas crianças no sentido da modéstia e solidariedade e as organizações tendem a recompensar numa base igualitária (compensar os indivíduos de acordo com as suas necessidades). Nas sociedades masculinas, os homens devem ter aspirações de carreira. [...] Nas sociedades femininas, tanto os homens como as mulheres podem ou não ser ambiciosos e não existem diferenças no espectro de respostas dos dois sexos relativamente à necessidade de prosseguir uma carreira (HOFSTEDE, 1991, p.115).

Pesquisas mostraram que as mulheres dão mais importância aos objetivos sociais, tais como relacionamentos, ajuda aos outros, e preservação do meio ambiente, e os homens dão mais importância aos objetivos do ego, tais como carreiras e dinheiro (HOFSTEDE, 2001).

Culturas masculinas e femininas criam igualmente diferentes modelos de chefe. O chefe 'masculino' revela auto-afirmação, decisão, e é 'agressivo'. Toma as suas decisões sozinho, com base em fatos, mais do que apoiado na decisão grupal. Não tem importância que ele seja ligeiramente machista. Numa sociedade feminina, o chefe é menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso. Os dois tipos de cultura exigem, no entanto, que os chefes sejam pessoas de recursos dotados de uma inteligência e dinamismo acima da média (HOFSTEDE, 1991, p. 116).

Outro ponto destacado por Hofstede (1991) é que a evolução tecnológica e social permite às mulheres a participação na sociedade fora do lar. Ressalta que este processo é irreversível e o número de mulheres exercendo cargos de responsabilidade vai aumentar, podendo cada vez mais conservar os seus próprios valores femininos em detrimento dos valores masculinos.

Humanizar um trabalho nas sociedades masculinas, de acordo com Hofstede (1991), significa oferecer mais oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidades de enfrentar novos desafios. Já nas sociedades femininas, humanizar o trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais.

Com relação aos diversos setores de atividade, cada país tem a sua própria característica, ou seja, numa cultura industrializada masculina, destacam-se preferência por tudo que requer eficácia, qualidade e rapidez. Com isso, prefere-se a produção de equipamento pesado por lhes possibilitar uma vantagem competitiva (HOFSTEDE, 1991).

Por sua vez, as culturas femininas, segundo o autor, têm uma vantagem relativa nos serviços, como a consultoria ou transportes, na fabricação adaptada às especificações do cliente e em tudo que envolver trabalhar com matéria viva, como a agricultura de alto rendimento e a bioquímica.

A seguir, no quadro 5, apresentam-se as diferenças-chave entre as sociedades masculinas e femininas:

Sociedades femininas	Sociedades masculinas
Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros.	Valores dominantes: o sucesso e o progresso material.
Os homens e as mulheres podem ser ternos.	As mulheres devem ser ternas e ocupar-se das relações.
Na família, tanto o homem como a mulher se ocupam dos fatos e dos sentimentos.	Na família, os fatos são do domínio do pai e os sentimentos do domínio da mãe.
Rapazes e moças podem chorar, mas não beber.	As moças podem chorar, mas os rapazes não. As moças não devem beber.
Simpatia pelos mais fracos.	Simpatia pelos mais fortes.
O estudante médio constitui a norma.	O estudante excelente é a norma.
Os insucessos escolares são incidentes menores.	O insucesso escolar constitui um desastre.
Aprecia-se a simpatia dos professores.	Aprecia-se a excelência dos professores.
Rapazes e moças estudam as mesmas matérias.	Rapazes e moças estudam matérias diferentes.
Trabalha-se para viver.	Vive-se para trabalhar.
Os gestores apelam para a intuição e procuram o consenso.	Os gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos.
Acentua-se a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho.	Enfatiza-se a equidade, a competição entre colegas e o desempenho.
Os conflitos são resolvidos por meio de negociação e do compromisso.	Os conflitos são resolvidos por meio de confronto.
Todos devem ser modestos.	Os homens mostram autoconfiança, ambição e dureza.
Importância das pessoas e das relações calorosas.	A importância do dinheiro e das coisas.

Quadro 5 – Diferenças-chave entre as sociedades masculinas e femininas.

Fonte: HOFSTEDÉ, Geert. **Culture and organizations:** software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991, p.119.

Neste quadro foram consideradas a norma geral das sociedades masculinas e femininas, a família, a escola e o local de trabalho.

No quadro 6, a seguir, é apresentado a classificação dos países, de acordo com o estudo de Hofstede, referente ao masculinismo e feminismo.

Ordem	País	Índice	Ordem	País	Índice
1	Japão	95	28	Cingapura	48
2	Áustria	79	29	Israel	47
3	Venezuela	73	30	Indonésia	46
4	Itália	70	31	África do Sul	46
5	Suíça	70	32	Turquia	45
6	México	69	33	Taiwan	45
7	Irlanda	68	34	Panamá	44
8	Jamaica	68	35	Irã	43
9	Grã-Bretanha	66	36	França	43
10	Alemanha	66	37	Espanha	42
11	Filipinas	64	38	Peru	42
12	Colômbia	64	39	África do Leste	41
13	África do Sul	63	40	El Salvador	40
14	Equador	63	41	Coréia do Sul	39
14	EUA	62	42	Uruguai	38
16	Austrália	61	43	Guatemala	37
17	Nova Zelândia	58	44	Tailândia	34
18	Grécia	57	45	Portugal	31
19	Hong Kong	57	46	Chile	28
20	Argentina	56	47	Finlândia	26
21	Índia	56	48	Iugoslávia	21
22	Bélgica	54	49	Costa Rica	21
23	Países Árabes	53	50	Dinamarca	16
24	Canadá	52	51	Holanda	14
25	Malásia	50	52	Noruega	8
26	Paquistão	50	53	Suécia	5
27	Brasil	49			

Quadro 6 – Masculinidade e feminilidade

Fonte: HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2.ed. Londres: Sage Publications Ltd., 2001, p.286.

Com relação à dimensão masculino/feminino, conforme quadro 6, o Brasil ocupa uma posição rigorosamente central, ou seja, numa escala de 0 a 100, com um índice de masculinidade de 49 pontos, ocupando a vigésima sétima posição entre os países pesquisados. O Japão destacou-se como o país mais masculino, assim como a Alemanha, Áustria e Suíça.

No outro extremo, podem-se encontrar os países nórdicos e a Alemanha. Entre os moderadamente femininos estão Portugal, França e Espanha, e no conjunto dos países moderadamente masculinos estão México, Itália e Venezuela (BARROS; PRATES, 1996).

O índice de masculinidade, de acordo com Hofstede (1991), não está ligado ao nível de desenvolvimento de um país, porque em sua pesquisa encontrou países ricos e países pobres tanto masculinos como femininos.

Segundo Hofstede (1997, apud SOARES, 2005), esta dimensão enfatiza a tendência da sociedade em relação ao comportamento assertivo, na qual se impõe idéias sem haver negociação (masculino) ou modéstia buscando sempre a discussão passiva (feminino).

Pode essa assertividade dos brasileiros em contextos de negociação, na visão de Soares (2005), estar associada à grande influência norte-americana, nas empresas, negócios e ensino de técnicas administrativas.

As autoras Oliveira; Pereira e Oliveira (2007) dizem que prevalece o modelo americano no Brasil, assim como em outras sociedades ocidentais, pelo fato de os Estados Unidos serem uma força econômica e os países desejarem obter sucesso na interação e conseqüentemente na negociação com aquele país.

2.6.4 Controle da incerteza

Analisa a extensão da ansiedade e inquietação que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas. É o grau em que a sociedade reduz a incerteza pelo uso das invenções sociais face às situações desconhecidas.

Conforme Barros e Prates (1996, p. 49), “Hofstede estabeleceu uma dimensão cultural que denominou controle de incerteza para caracterizar a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, que gera incertezas e riscos”.

Diz Hofstede (1991) que o termo controle da incerteza foi tomado da sociologia organizacional Norte-Americana, e em especial dos trabalhos do economista americano James G. March. Na opinião do autor, a gestão da incerteza faz parte de todas as instituições humanas em todos os países, pois, como seres humanos temos a ansiedade de não saber o que irá acontecer no dia de amanhã, dada a incerteza do futuro. Cabe a cada sociedade desenvolver mecanismos para aliviar esta ansiedade, por meio de inovações tecnológicas, das leis e religiões.

Por meio da tecnologia, a sociedade se protege dos riscos da natureza e da guerra, construindo diques, estações geradoras de eletricidade, foguetes, satélites, entre outros. Por meio das leis, a sociedade se protege da imprevisibilidade do comportamento humano, utilizando-se de regras formais e de instituições. E a religião pode propiciar uma sensação de segurança em aspectos que transcendem a realidade humana, por meio de ideologia e movimentos dogmáticos (HOFSTEDÉ, 1991, 2001; BARROS; PRATES, 1996).

A incerteza, de acordo com Hofstede (1991, 2001), é essencialmente uma experiência subjetiva, um sentimento.

“O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte de herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a escola e o Estado” (HOFSTEDÉ, 1991, p. 133).

Outro ponto de destaque é o controle da incerteza na escola, na qual em países com elevado índice de controle da incerteza, os alunos esperam que seus professores sejam especialistas, que tenham todas as respostas. Os professores são respeitados, e os estudantes, por norma, não expressam desacordo intelectual com seus mestres. Por outro lado, os estudantes dos países de baixo índice de controle da incerteza aceitam o desconhecimento do professor, respeitam os que utilizam uma linguagem facilmente compreensível e as obras que abordam assuntos difíceis em termos simples. Discordar de seu mestre constitui apenas um exercício intelectual. (HOFSTEDÉ, 1991).

O controle da incerteza no local de trabalho, nos países de elevado índice de controle da incerteza, existem numerosas leis, formais e informais, que controlam as obrigações e os direitos de empregadores e assalariados. Ressalta Hofstede (1991, p. 144) que “quando a distância hierárquica é elevada, o exercício de um poder discricionário por parte dos superiores, substitui, até certo ponto, a necessidade de normas internas”. Isso proporciona que a necessidade emocional de normas, típica das sociedades de elevado controle da incerteza, pode converter-se num talento para a precisão e a pontualidade.

Para Hofstede (1991), a necessidade emocional de normas, típica das sociedades de elevado controle da incerteza, pode converter-se num talento para a precisão e pontualidade. Quando a distância hierárquica é relativamente baixa: não existe uma dependência de o chefe vigiar ou não o comportamento dos subordinados.

Em outras palavras, destaca Hofstede (1991), que nos países de baixo índice de controle da incerteza, só se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade, existindo uma aversão emocional face às regras formais.

Por fim, Barros e Prates (1996), dizem que Hofstede chegou a conclusão de que o grau de igualdade entre os homens e o grau de ansiedade que prevalece em uma sociedade são elementos típicos que, em conjunto, explicam a estrutura das organizações. De acordo com este raciocínio, a lógica de distribuição do poder e a forma de minimizar as incertezas do futuro definem os traços básicos da estrutura.

Na quadro 7 serão demonstradas as diferenças essenciais entre as sociedades de elevado e baixo controle da incerteza.

Baixo controle da incerteza	Elevado controle da incerteza
A incerteza é inerente à vida e vive-se dia a dia.	A incerteza inerente a vida é percebida como uma ameaça que se deve combater diariamente.
Pouco <i>stress</i> , sentimento subjetivo de bem-estar.	<i>Stress</i> elevado, sentimento subjetivo de ansiedade.
As emoções e a agressão não devem mostrar-se.	As emoções e a agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.
Confortável com situações ambíguas e riscos não familiares.	Aceitação de riscos familiares; medo de situações ambíguas e de riscos pouco familiares.
Educação flexível relativamente ao que é sujo e tabu.	Normas estritas para as crianças sobre o que é tabu e sujo.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.
Os professores têm o direito de não saber.	Os professores devem ter todas as respostas.
Os alunos apreciam um educador flexível em que as discussões façam parte integrante do processo de aprendizagem.	Alunos confortáveis em situações de aprendizagem estruturadas e preocupados com as respostas certas.
Deve existir menor número possível de regras.	Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes.
O tempo constitui apenas um marco de referência.	Tempo é dinheiro.
Por vezes é bom não fazer nada: trabalha-se muito apenas quando é necessário.	Necessidade emocional de estar constantemente ocupado; necessidade interior para trabalhar duramente.
A precisão e a pontualidade devem ser aprendidas.	Precisão e pontualidade surgem naturalmente.
Tolerância e moderação prevalecem.	Intolerância de idéias e comportamento anti-conventionais, resistência para inovação.
Motivação pela necessidade de realização, de estima e pertença.	Motivação pela necessidade de segurança, de estima e pertença.

Quadro 7 – Diferenças-chave entre as sociedades com baixo controle da incerteza e elevado controle da incerteza.

Fonte: HOFSTEDDE, Geert. **Culture and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991, p.150.

Foram focados os aspectos norma geral, família, escola e local de trabalho.

As origens das diferenças de controle da incerteza, de acordo com Hofstede (1991), ocorreram da seguinte maneira: os países que conheceram o domínio romano têm todos um elevado índice de controle da incerteza. Os países de língua chinesa (Taiwan, Hong Kong, e Singapura), bem como os países com minorias importante de origem chinesa (Tailândia, Indonésia, Filipinas e Malásia) têm um índice de controle da incerteza mais baixo. Tanto o

império romano como o chinês tinham Estados fortes e centralizados. No entanto, eram bastante diferentes no capítulo das leis: o império romano elaborou um sistema legislativo bastante codificado, que deveria ser aplicado, em princípio, a todos os cidadãos do império, independentemente da sua origem. O império chinês nunca conheceu este conceito de lei. A administração chinesa era constituída por um “governo pelos homens”, em contraste com o império romano de “governo pela lei”. Os juizes deveriam guiar-se por princípios gerais, como os atribuídos a Confúncio.

Conforme sua pesquisa, Hofstede (1991) diz que o Brasil apresenta um índice de 76 pontos no conjunto da amostra, classificado em vigésimo segundo lugar, próximo a países como a Venezuela, Colômbia, Itália e Áustria. Observou-se que países de cultura latina, tanto na Europa como na América, têm índices elevados (de 112 para a Grécia a 67 para o Equador. Quanto aos países como Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha, confirmou-se um afastamento cultural, ou seja, um baixo índice do controle de incerteza. Segundo o autor, uma posição alta no *ranking* de aversão à incerteza, indica que o país tem uma baixa tolerância para incertezas e ambigüidades. Tal classificação poderá ser verificada no quadro 8 a seguir:

Ordem	País	Índice	Ordem	País	Índice
1	Grécia	112	28	Equador	67
2	Portugal	104	29	Alemanha Ocidental	65
3	Guatemala	101	30	Tailândia	64
4	Uruguai	100	31	Irã	59
5	Bélgica	94	32	Finlândia	59
6	El Salvador	94	33	Suíça	58
7	Japão	92	34	Países da África do Oeste	54
8	Iugoslávia	88	35	Holanda	53
9	Peru	87	36	Países da África do Leste	52
10	França	86	37	Austrália	51
11	Chile	86	38	Noruega	50
12	Espanha	86	39	África do Sul	49
13	Costa Rica	86	40	Nova Zelândia	49
14	Panamá	86	41	Indonésia	48
14	Argentina	86	42	Canadá	48
16	Turquia	85	43	EUA	46
17	Coréia do Sul	85	44	Filipinas	44
18	México	82	45	Índia	40
19	Israel	81	46	Malásia	36
20	Colômbia	80	47	Grã-Bretanha	35
21	Venezuela	76	48	Irlanda	35
22	Brasil	76	49	Hong- Kong	29
23	Itália	75	50	Suécia	29
24	Paquistão	70	51	Dinamarca	23
25	Áustria	70	52	Jamaica	13
26	Taiwan	69	53	Cingapura	8
27	Países Árabes (2)	68			

Quadro 8 – Controle de incerteza

Fonte: HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Londres: Sage Publications Ltd., 2001, p.151.

Nesta dimensão cultural de aversão à incerteza, em que foi classificado em 22º lugar entre os 53 países pesquisados, o Brasil apresenta uma das classificações intermediárias, com tendência para um alto grau de aversão à incerteza, ou seja, ligeiramente tendencioso à incerteza e ansiedade.

Em relação aos países ricos, explicam Oliveira; Pereira e Oliveira (2007) que há uma correlação entre o menor índice de ansiedade e seu desenvolvimento após os anos 60. Apesar de o Brasil não ser um país rico, ele se coloca como uma das importantes economias mundiais e seu grande desenvolvimento ocorreu coincidentemente após os anos 60.

Por meio dos quadros acima, pode-se observar que o Brasil é um país com alta concentração de poder, coletivista, relativamente equilibrado em relação aos valores femininos e masculinos e possui aversão à incerteza.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

O propósito deste trabalho foi identificar as semelhanças e diferenças entre as dimensões culturais das agências de uma instituição financeira, localizadas no Oeste do Estado do Paraná e no Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina, baseadas no estudo de Hofstede (1980, 2001).

O método de pesquisa utilizado neste estudo teórico-empírico foi o quantitativo e na análise e interpretação dos dados foram utilizados procedimentos estatísticos. A pesquisa foi descritiva de natureza dedutiva.

Na pesquisa descritiva, segundo Andrade (2003, p.124), “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”.

Para Marconi e Lakatos (2003) as pesquisas descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica em que a principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chaves.

O caráter da pesquisas foi quantitativo, pois, segundo Silveira et al (2004, p. 107), “baseiam seus estudos em análise de características diferenciadas e numéricas, geralmente ao longo de alguma dimensão, entre dois ou mais grupos, procurando provar a existência de relação entre as variáveis”.

Foi feita uma pesquisa de campo. Conforme Schermerhorn Junior.; Hunt e Osborn (1999, p. 298):

As pesquisas de campo tipicamente dependem do uso de alguma forma de questionário com o propósito principal de descrever e/ou prever algum fenômeno. Nos questionários, as pessoas respondem perguntas sobre suas opiniões, atitudes, percepções e/ou descrevem assuntos relacionados ao trabalho. Geralmente são baseados em instrumentos previamente desenvolvidos.

O questionário utilizado, conforme anexo 3, foi desenvolvido por Geert Hofstede, entre 1969 e 1973, o qual aplicou junto aos empregados de uma grande multinacional, a International Business Machines Corporation (IBM), que atua na área da tecnologia da informação.

Durante a elaboração do questionário, optou-se pela escala de análise de itens e, nesse caso, especificamente, pela forma denominada por escala do tipo Likert, porém ajustada para quatro ou cinco níveis de concordância para escolha.

Conforme Cooper e Schindler (2003, apud DA SILVA, 2006), as escalas Likert são populares, de fácil construção e fornecem uma maior quantidade de dados quando comparadas a outras escalas. São escalas que permitem mensurar o quanto a pessoa concorda ou discorda com um item que está sendo avaliado.

Nesta pesquisa foram comparados os resultados das respostas dos funcionários de uma instituição financeira, por meio das agências situadas na região Oeste do Estado do Paraná e do Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina, baseados no estudo de Hofstede (1980, 2001).

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A identificação da população e da amostra possui a finalidade de definir as características para a realização do estudo proposto para este trabalho. De acordo com Silveira et al (2004, p.111) “população é entendida como um conjunto de elementos os quais possuem as características que são desejáveis para o estudo e a amostra é uma parte escolhida da população segundo critérios de representatividade, na população”.

A pesquisa abrangeu a população composta pelos funcionários da instituição financeira, com uma amostragem não probabilística, por conveniência dos funcionários da região Oeste do Estado do Paraná, composta por 35 agências e da região do Vale do Itajaí, do Estado de Santa Catarina, composta por 31 agências, conforme relação nos apêndices “A” e “B”, respectivamente. Para Samara e Barros (1997) uma amostra por conveniência é aquela em que os elementos são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, levando-se em conta a facilidade de abordagem e o alcance da população objeto da pesquisa.

Segundo Hofstede (1991, p.39), “o estudo levado a cabo entre os empregados da IBM com postos de trabalho idênticos e em diferentes países, permitiu atribuir a cada país um índice relativo ao seu nível de distância hierárquica”. Assim, neste trabalho, com o objetivo preservar a similaridade entre as amostras, somente participaram empregados não ocupantes de cargos de chefias, assim distribuídos:

- a) da região Oeste do Paraná, 290 funcionários.
- b) da região do Vale do Itajaí, de Santa Catarina, 178 funcionários.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio da aplicação do questionário aos respondentes dentro das amostras nas duas regiões do Sul do Brasil, o que foi operacionalizado por meio da distribuição do questionário em papel impresso.

Os questionários foram encaminhados às agências da instituição pesquisada, via malote bancário, aos cuidados do Gerente Geral de cada agência, com correspondência da Universidade Regional de Blumenau (FURB), conforme anexo 1, apresentando o pesquisador e esclarecendo a natureza da pesquisa.

Capeando os envelopes em que continham os questionários da pesquisa, dentro de um envelope geral para cada agência, foi uma correspondência do Gerente Geral da Agência de Medianeira (PR), conforme anexo 2. Nessa correspondência, além de se solicitar o empenho dos gerentes de cada agência na distribuição desses instrumentos e na devolução dos mesmos, foi pedido também que se devolvessem os mesmos num prazo médio de quinze dias. Entretanto, esse prazo foi estendido visando garantir um maior percentual de retorno dos questionários.

Aconteceram casos em que os gerentes de algumas agências não se sensibilizaram com a pesquisa, ignorando a carta de apresentação da FURB e também a solicitação do Gerente Geral da agência de Medianeira (PR), simplesmente devolvendo os instrumentos de pesquisa em branco.

Dos questionários enviados, foram devolvidos 203 questionários, sendo 43,10% da região Oeste do Estado do Paraná e 43,82% da região do Vale do Itajaí do Estado de Santa Catarina.

Utilizou-se o nível de confiança de 90%, tendo em vista o tamanho mínimo da amostra (LOESCH; HOELTGBAUM, 2005).

Este número de respondentes foi considerado significativo, pois pela análise estatística, segundo Loesch e Hoeltgbaum (2005), para a região do Vale do Itajaí seria necessário o retorno de 49 questionários dos 178 enviados. Retornaram 78 questionários. E para a região Oeste do Paraná, dos 290 questionários enviados, para compor a amostra mínima, seria necessário o retorno de 79 questionários. Obteve-se 125 retornos.

Para o controle do retorno dos questionários, foram utilizadas duas tabelas, conforme apêndices “C” e “D”.

Para se saber de qual agência tinha vindo o questionário, para cada cidade, em ordem alfabética foi atribuído um número em escala crescente, com a respectiva sigla do Estado em

que a mesma estava localizada. Por exemplo: agências da região Oeste do Estado do Paraná: Assis Chateaubriand (1 PR), Cafelândia (2 PR) e assim por diante.

Da mesma forma as cidades da região do Vale do Itajaí, do Estado de Santa Catarina, foram numeradas da seguinte maneira: Agrolândia (1 SC), Ascurra (2 SC) e assim por diante.

A identificação da cidade pesquisada era feita na primeira página do questionário, junto ao nome do pesquisador.

Quanto à análise dos dados, as respostas foram tabuladas e analisadas estatisticamente, por meio do programa LHStat, desenvolvido por Loesch e Hoeltgebaum (2005), da Universidade Regional de Blumenau.

Os resultados serão apresentados, para melhor compreensão das respostas, por meio de tabelas e quadros, entre outros, no capítulo 4.

Baseado em Hofstede (1991) esses resultados foram calculados da seguinte maneira:

3.2.1 Índice de distância hierárquica

Às respostas para cada questão, foram dadas como recurso uma escala de 1 a 5.

Foram retirados dessas respostas a percentagem de funcionários que escolherem um tipo particular de resposta. Dessa forma, foi possível elaborar uma tabela composta por resultados ou percentagens médias para cada pergunta.

Um grupo de questões é composto por perguntas que se relacionam com o poder e a (des) igualdade. Das perguntas desse grupo, com base em Hofstede (1991), foram escolhidas as três mais fortemente relacionadas. O resultado médio permitiu calcular um índice de distância hierárquica (IDH).

As três questões utilizadas para determinar o índice de distância hierárquica foram as seguintes:

Afirmativa 01 - Uma questão colocada aos empregados sem cargos de chefia: “Com que frequência, de acordo com sua experiência, o problema seguinte ocorre: os empregados têm receio de expressar desacordo face aos seus superiores?” (resultado médio numa escala de 1 a 5, de “muito frequentemente” a “muito raramente”).

Afirmativa 34 - Uma questão colocada aos subordinados face ao estilo real de tomada de decisões de suas chefias. Percentagem de escolhas a favor de um estilo autocrático ou paternalista, entre quatro estilos possíveis.

Afirmativa 35 - Uma questão sobre a preferência dos subordinados por um estilo particular de tomada de decisões das suas chefias: percentagem de escolhas a favor, seja de um estilo autocrático (1) ou paternalista (2), ou, pelo contrário, um estilo baseado no voto da maioria (4), mas não consultivo (3).

A fórmula matemática utilizada, de acordo com Hofstede (1980), é:

IDH = 135 – 25 (contagem média da afirmativa 01) + (soma das porcentagens das respostas 1 e 2, da afirmativa 34) – (a porcentagem das respostas 3, da afirmativa 35).

3.2.2 Índice do controle da incerteza.

De acordo com Hofstede (1991), existe forte correlação com as três questões abaixo:

Afirmativa 60 - A questão sobre a necessidade de regras: “As regras de uma empresa não devem ser infringidas, mesmo que o empregado pense que é do interesse da empresa” (resposta numa escala de 1 a 5, sendo 1 completamente de acordo e 5 completamente em desacordo).

Afirmativa 65 - Uma questão sobre o desejo de estabilidade: “Quanto tempo pensa continuar a trabalhar para a empresa?”.

Quatro respostas possíveis:

- 1) dois anos no máximo;
- 2) de dois a cinco anos;
- 3) mais de cinco anos (mas provavelmente antes de me aposentar);
- 4) até a aposentadoria.

Afirmativa 67 - A questão: “Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o trabalho?”, sobre o stress no trabalho (medida numa escala de 1 a 5).

Conforme Hofstede (1980), a fórmula para o cálculo é a seguinte:

Controle da Incerteza = 300 – 30 (contagem média sobre regra de orientação (afirmativa 60) – (porcentagem sobre a intenção de ficar menos que 05 anos na empresa (afirmativa 65) – 40 (contagem média sobre stress no trabalho (afirmativa 67)).

3.2.3 Índice do grau de Individualismo versus coletivismo

Para Hofstede (1991), os índices eram estabelecidos a partir de catorze questões sobre as características de trabalho ideal; por exemplo: “Pense nos fatores que lhe parecem importantes para trabalhar em condições ideais; não tenha em conta o fato de alguns desses fatores estarem presentes no seu trabalho atual”. Era feita uma lista de catorze proposições, cada uma com uma escala de 1 (da maior importância para mim), a 5 (de muito pouca importância).

A dimensão individualismo estava associada à importância relativa aos seguintes fatores:

Do lado individualista:

- 1) tempo pessoal: ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para vida pessoal e familiar;
- 2) liberdade: ter considerável liberdade para organizar o trabalho como se entender;
- 3) desafio: ter um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal;

Do lado coletivista:

- 4) formação: ter oportunidade de aprender e se aperfeiçoar;
- 5) condições de trabalho: ter boas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros);
- 6) utilização de competências: ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho.

Hofstede (2001) considerou que utilizar as 14 (catorze) questões tornaria os cálculos complexos e que causaria sérios problemas para replicações. Com isso, o autor desenvolveu uma nova fórmula baseada somente em 04 questões, que são descritas a seguir:

Quão importante é para você:

Afirmativa 7: Viver em uma meio agradável para si e para a sua família.

Afirmativa 9: Trabalhar com pessoas que colaboram uma com as outras.

Afirmativa 13: Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros).

Afirmativa 19: Ter um trabalho que possibilite a você horas suficiente para sua vida pessoal ou familiar.

A fórmula empregada foi:

$$\begin{aligned} \text{IDV} = & - 27 \times (\text{contagem média da afirmativa A7}) \\ & + 30 \times (\text{contagem média da afirmativa A9}) \\ & + 76 \times (\text{contagem média da afirmativa A13}) \\ & - 43 \times (\text{contagem média da afirmativa A19}) \\ & - 29 \text{ (= constante)}. \end{aligned}$$

3.2.4 Índice do grau de masculinidade versus feminilidade

Para Hofstede (1991), para o cálculo do índice do grau de masculinidade/feminilidade, utilizaram-se os fatores que considera importantes para trabalhar em condições ideais.

As escolhas associadas ao pólo “masculino” são as seguintes:

1. a remuneração: poder obter um salário elevado.
2. ser reconhecido: ver seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho.
3. promoção: ter a possibilidade de ascender a funções superiores.
4. o desafio: fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal.

No oposto, o pólo “feminino” corresponde às seguintes escolhas:

5. a hierarquia: ter boas relações de trabalho com a sua chefia direta.
6. a cooperação: trabalhar num clima de cooperação.
7. a zona onde se vive: viver num meio agradável para si próprio e para a sua família.
8. a segurança no emprego: ter a segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto desejarmos.

Assim como para o cálculo do índice de individualismo, o índice do grau de masculinidade (MAS), Hofstede (2001) considerou que utilizar as 14 (catorze) questões tornaria os cálculos complexos e que causaria sérios problemas para replicações. Com isso, o autor desenvolveu também uma nova fórmula baseada somente em 04 questões, que são descritas a seguir:

Quão importante é para você:

Afirmativa 08: Ter oportunidade de aumentar a sua remuneração.

Afirmativa 09: Trabalhar com pessoas que colaboram uma com as outras.

Afirmativa 15: Ter segurança no emprego.

Afirmativa 16: Ter oportunidade de progredir para cargos melhores.

A fórmula utilizada, conforme Hofstede (2001) é a seguinte:

$$\begin{aligned} \text{MAS} = & - 66 \times (\text{contagem média da afirmativa 08}) \\ & + 60 \times (\text{contagem média da afirmativa 09}) \\ & + 30 \times (\text{contagem média da afirmativa 15}) \\ & - 39 \times (\text{contagem média da afirmativa 16}) \\ & + 76 (= \text{constante}) \end{aligned}$$

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Delimitar a pesquisa, na visão de Marconi e Lakatos (2003) é delimitar limites para a investigação. Assim, conforme as autoras, uma pesquisa pode ser limitada em relação ao assunto, à sua extensão e também a outros fatores que podem restringir o seu campo de ação.

Diante disso, esta pesquisa estará assim limitada:

- a) quanto ao assunto: cultura organizacional, na qual será feita uma análise segundo as dimensões de Hofstede (1980, 2001), que são distância hierárquica, controle da incerteza, individualismo versus coletivismo e feminilidade versus masculinidade.
- b) Quanto à extensão: limitada às 66 agências da Instituição Financeira pesquisada, sendo 35 situadas na região Oeste do Estado do Paraná e 31 situadas no Vale do Itajaí, do Estado de Santa Catarina.
- c) Sujeitos da pesquisa: pesquisar-se-á a percepção dos funcionários sobre as dimensões culturais de Hofstede (1980, 2001).

Ao se pesquisar as percepções dos funcionários com relação às quatro dimensões culturais de Hofstede (1980, 2001), não foi possível uma análise completa e profunda da empresa em todo o país, mas pode se diagnosticar as dimensões pesquisadas. Com isso, não

se pode afirmar como é a cultura em toda a organização no Brasil, fazendo-se apenas inferências em relação ao conjunto de funcionários das regiões pesquisadas, bem como em relação às dimensões em estudo.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo contém a apresentação e discussão dos dados obtidos. Ressalta-se que os resultados comentados a seguir se aplicam unicamente à caracterização do comportamento das regiões estudadas, não devendo, portanto, constituir-se em conclusões que possam ser estendidas a todo o universo de pessoas que trabalham na instituição objeto do estudo.

Primeiramente, caracterizar-se-á a amostra, através da identificação dos respondentes. Em seguida, far-se-á a apresentação e análise das respostas que mensuram as quatro dimensões em estudo.

Os resultados das afirmativas foram tabulados por meio do aplicativo LHStat, desenvolvido por Loesch e Hoeltgebaum (2005) da Universidade Regional de Blumenau (FURB).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DA AMOSTRA

4.1.1 Caracterização da organização

A instituição pesquisada é um banco de varejo público, sob a forma de sociedade de economia mista, na qual o governo federal detém 51% das ações, sendo o seu principal agente executor da política oficial de crédito rural.

Para Fortuna (2004) o banco teve uma função típica de autoridade monetária até janeiro de 1986, quando por decisão do Conselho Monetário Nacional foi extinta a conta movimento, que colocava a empresa na posição privilegiada de banco co-responsável pela emissão de moeda, via ajustamento das contas das autoridades monetárias e do Tesouro Nacional.

De acordo com Mattos (2001) por ser a instituição um banco oficial, sempre tem aporte de dinheiro público, mantendo assim, posição privilegiada que lhe gera uma imagem de banco de sucesso. A empresa opera em todo o Brasil e em alguns países, contando em seu efetivo com 82,5 mil funcionários.

4.1.2 Caracterização da amostra

Quanto ao gênero, os resultados apontaram uma clara concentração de homens na região do Vale do Itajaí, visto que estes representaram 60,26% dos respondentes. Já no Oeste do Paraná ocorreu um equilíbrio, ficando em torno de 50% para ambos os sexos.

Quanto ao estado civil dos respondentes, a maior parte é casada, ou seja, o Vale do Itajaí responde com 53,85% e o Oeste do Paraná com 52,80%, seguido pelos solteiros, com 20,51% e 28,00%, respectivamente.

Em relação à idade, observou-se um maior percentual na faixa etária de 31 a 45 anos, tendo o Vale do Itajaí com 44,87% e o Oeste do Paraná com 45,60%. Cabe ressaltar que a faixa etária entre 16 a 30 anos aparece em segundo lugar na região Oeste do Paraná e no Vale do Itajaí aparece em terceiro lugar.

Quando questionados sobre quanto tempo em anos trabalham na empresa, 37,18% dos funcionários localizados na região do Vale do Itajaí, responderam que têm entre 2 e 5 anos de tempo de serviço, seguido de 29,49% para o tempo de 5 a 10 anos e 28,21% para acima de 10 anos. Já na região Oeste do Paraná, 35,20% ficaram na faixa de 2 a 5 anos, seguidos de 25,60% para as faixas de até 2 anos e de 5 a 10 anos.

Sobre o grau de escolaridade, os maiores percentuais foram localizados para os respondentes com superior completo, a saber: o Vale do Itajaí respondeu com o percentual de 38,46% e o Oeste do Paraná respondeu com 42,40% dos respondentes. Os resultados apontaram também que na região Oeste do Paraná é maior o percentual de respondentes com pós-graduação, ou seja, 33,60% em relação 25,64% da região do Vale do Itajaí. Ressalta-se que no questionário não foi citado o ensino fundamental porque o para o ingresso na instituição pesquisada, exige-se no mínimo o ensino médio completo.

4.2 RESULTADO DAS DIMENSÕES

Baseando-se em Hofstede (1991, 2001), os cálculos das dimensões foram efetuados conforme a seguir:

4.2.1 Índice de distância hierárquica

Utilizando-se dos dados da frequência da tabela 01, conforme apêndice “E”, obtidos por meio do LHStat, tem-se:

A variável categórica (afirmativa 1) refere-se à questão em que os empregados têm receio de expressar divergência com seus gerentes. Os índices foram obtidos por meio da contagem média da frequência absoluta das respostas.

Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
05 x resposta 1 =	05	05 x resposta 1 =	05
20 x resposta 2 =	40	31 x resposta 2 =	62
33 x resposta 3 =	99	54 x resposta 3 =	162
16 x resposta 4 =	64	32 x resposta 4 =	128
<u>04</u> x resposta 5 =	<u>20</u>	<u>03</u> x resposta 5 =	<u>15</u>
78	228	125	372
228 / 78 = 2,92		372 / 125 = 2,98	

Empregados têm receio de expressar divergência com seus gerentes

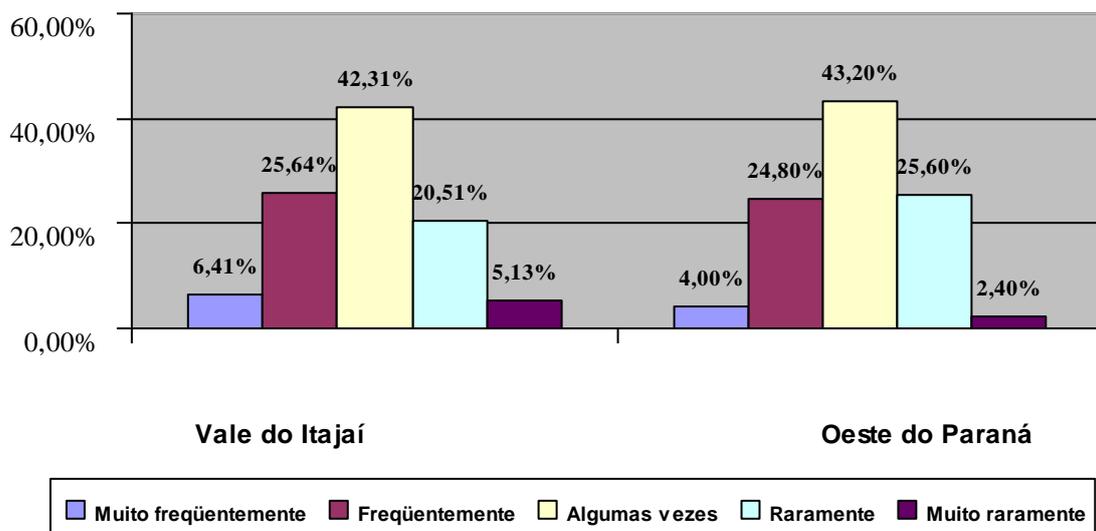


Gráfico 01: Distribuição percentual da afirmativa 01

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados constantes no gráfico referem-se à frequência relativa das respostas. As maiores respostas foram que algumas vezes os empregados têm receio de discordar de seus superiores.

Para a variável categórica (afirmativa 34), na qual se indaga: “Sob a supervisão de qual tipo de gerente você preferiria trabalhar?”, somam-se as porcentagens dos tipos “1” (autocrático) e “2” (paternalista) de supervisores.

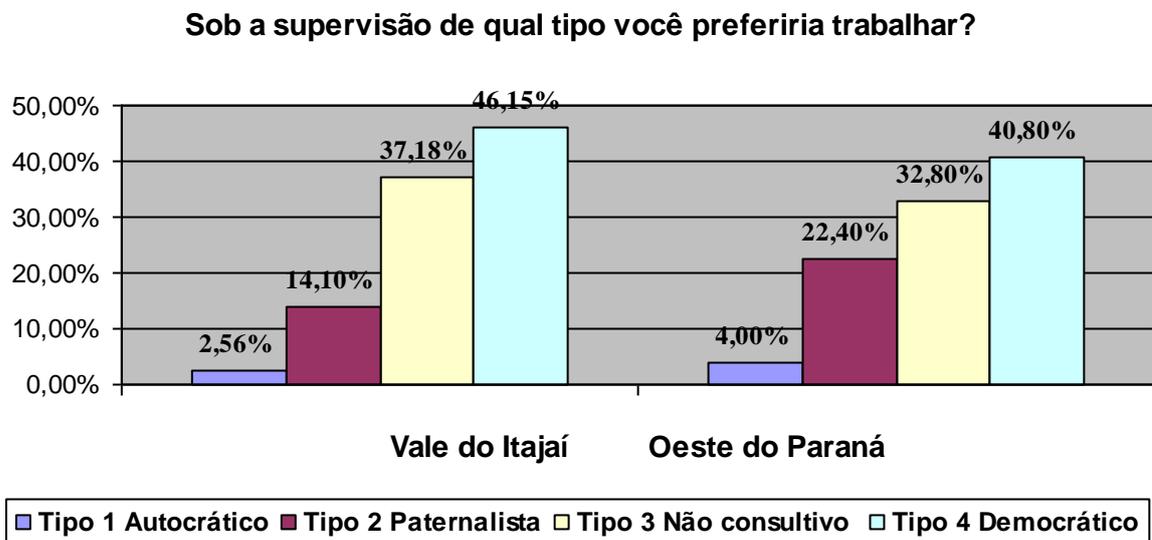


Gráfico 02: Distribuição percentual da afirmativa 34

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados encontrados constam na frequência relativa da tabela 02, descrita no apêndice “E”, são:

Vale do Itajaí: tipo 1= 2,56 + tipo 2 = 14,10 Total = 16,66

Oeste do Paraná: tipo 1= 4,00 + tipo 2= 22,40 Total = 26,40

Apesar de o gráfico demonstrar que os empregados têm preferência para o tipo 4 (democrático), na fórmula de cálculo são usadas as porcentagens dos tipos “1” (autocrático) e “2” (paternalista), conforme Hofstede (2001).

Para a variável categórica (afirmativa 35) na qual se indaga: “Qual tipo corresponde o mais próximo ao seu superior?”, utiliza-se a porcentagem do tipo “3”(não consultivo) de supervisor.

Qual corresponde o mais próximo ao seu supervisor?

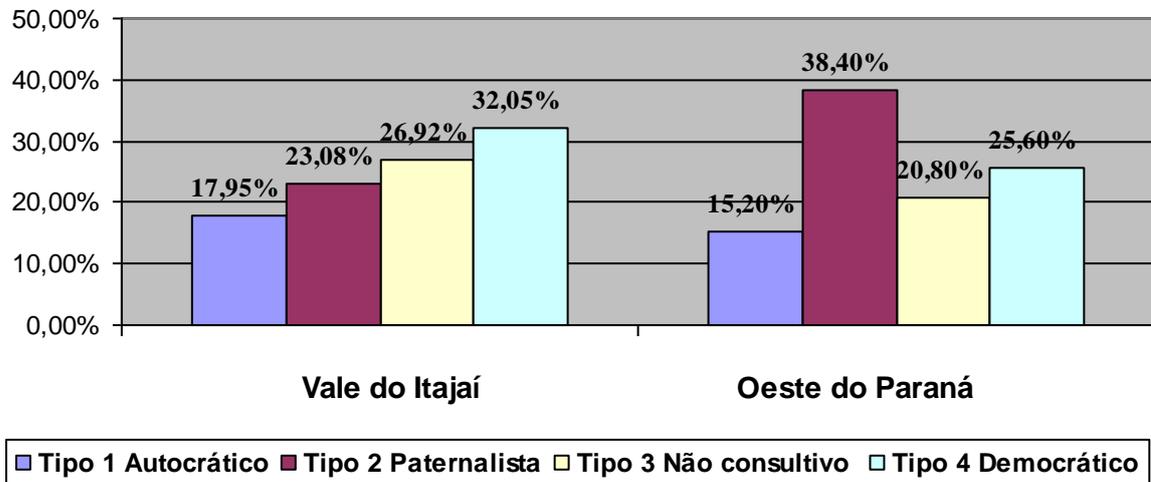


Gráfico 03: Distribuição percentual da afirmativa 35

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados encontrados conforme constam na frequência relativa da tabela 03, descrita no apêndice “E”, foram:

Vale do Itajaí: tipo 3 = 26,92

Oeste do Paraná: tipo 3 = 20,80

Baseando-se nos dados obtidos e aplicando-se a fórmula, tem-se:

PDI = 135 – 25 (contagem média da afirmativa 01) + (soma das porcentagens das respostas 1 e 2, da afirmativa 34) – (a porcentagem das respostas 3, da afirmativa 35).

Vale do Itajaí

$$\text{PDI} = 135 - 25 (2,92) + 16,66 - 26,92 \quad \text{PDI} = 51,74$$

Oeste do Paraná

$$\text{PDI} = 135 - 25 (2,98) + 26,40 - 20,80 \quad \text{PDI} = 66,10$$

Numa escala de 0 (zero) a 100 (cem), na qual 100 representa alta concentração de poder, baseado em Hofstede (1991), pode-se observar que em ambas as regiões a distância hierárquica é mais elevada. O Brasil também possui uma distância razoável do poder com índice de 69 pontos (HOFSTEDDE, 1991).

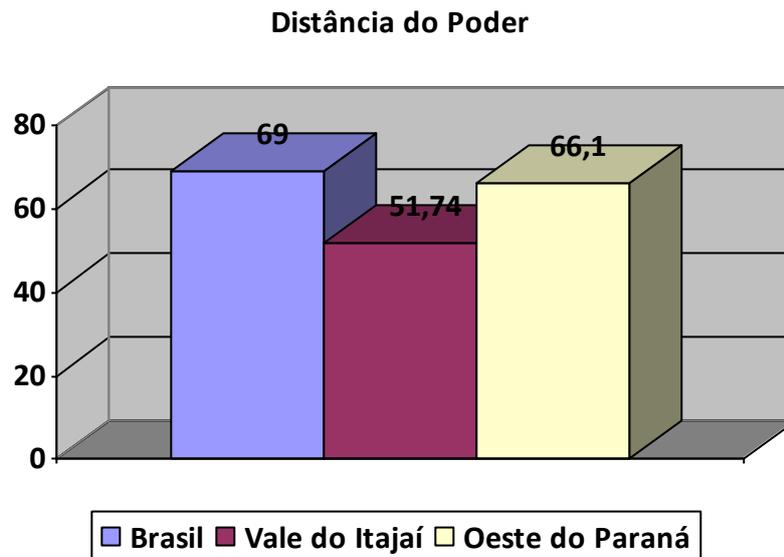


Gráfico 04: Índices de distância hierárquica

Fonte: HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications Ltd., 1980 e dados da pesquisa

Pode-se dizer que, de acordo com os resultados, a hierarquia é predominante.

Os dados mostram que os pesquisados preferem manter certa distância do poder, o que significa, segundo Hofstede (2001), que a lealdade, respeito e dependência dos filhos em relação aos pais é grande, tal como do subordinado em relação ao patrão, ao mesmo tempo em que a atitude por parte do dominante corresponde ao “paternalismo”. Existe uma dependência considerável dos subordinados face às suas chefias. Os subordinados reagem a este estado, quer preferindo essa dependência (na forma de um chefe autocrático ou paternalista), ou rejeitando-a inteiramente adotando uma atitude de dependência, mas com conotação negativa. Diz ainda Hofstede (1991), que quando a distância emocional entre chefias e subordinados é elevada, estes últimos raramente abordam ou contradizem os seus superiores abertamente. A resolução de conflitos é feita de forma indireta, muitas vezes por meio de terceiros, pois o importante é a manutenção da harmonia no ambiente.

4.2.2 Índice do controle da incerteza

Utilizando-se dos dados da frequência relativa da tabela 04, constante no apêndice “E”, obtidos por meio do LHStat, tem-se:

Para o cálculo da afirmativa 60, sobre as necessidades de regras na empresa, foi utilizada uma contagem média da frequência das respostas que foram dadas numa escala de “1” a “5”, sendo “1” completamente de acordo e “5” completamente em desacordo, a saber:

Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
05 x resposta 1 = 05		08 x resposta 1 = 08	
29 x resposta 2 = 58		47 x resposta 2 = 94	
28 x resposta 3 = 84		31 x resposta 3 = 93	
12 x resposta 4 = 48		36 x resposta 4 = 144	
04 x resposta 5 = 20		03 x resposta 5 = 15	
78	215	25	354
215 / 78 = 2,76		354 / 125 = 2,83	

As regras da companhia devem ser quebradas – mesmo que o empregado pense que está tendo as melhores intenções para com a empresa

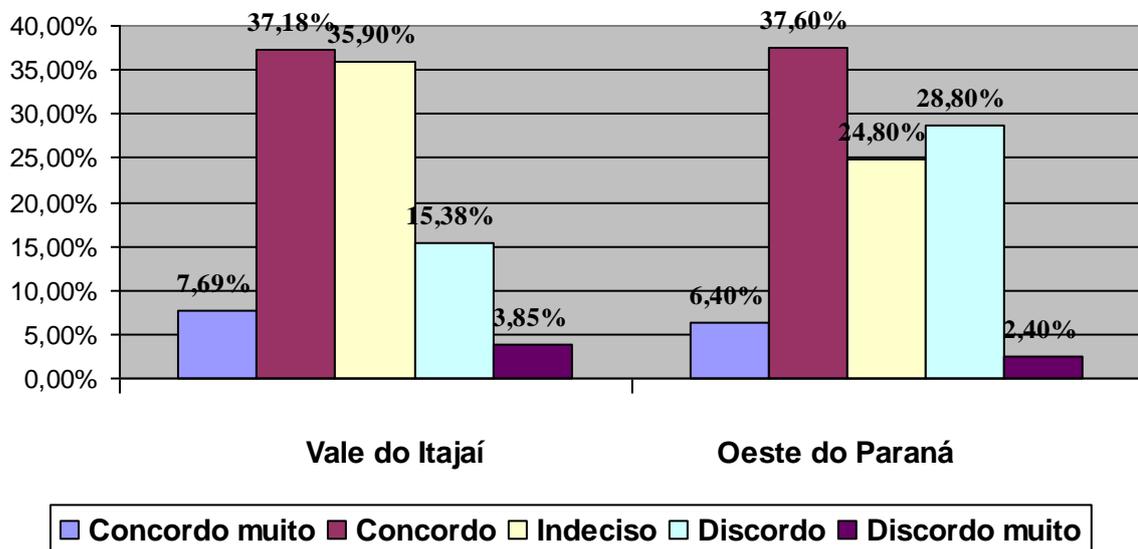


Gráfico 05: Distribuição percentual da afirmativa 60

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a maioria dos respondentes, em ambas as regiões, concordam parcialmente em quebrar as regras da companhia se for necessário para o bem da empresa.

Com relação à afirmativa 65, na qual se indaga sobre quanto tempo pensa em trabalhar para a empresa, o resultado foi obtido por meio da porcentagem da intenção de ficar menos que 05 anos na empresa, conforme tabela 05, descrita no apêndice “E”:

Vale do Itajaí: 3,85

Oeste do Paraná: 7,20

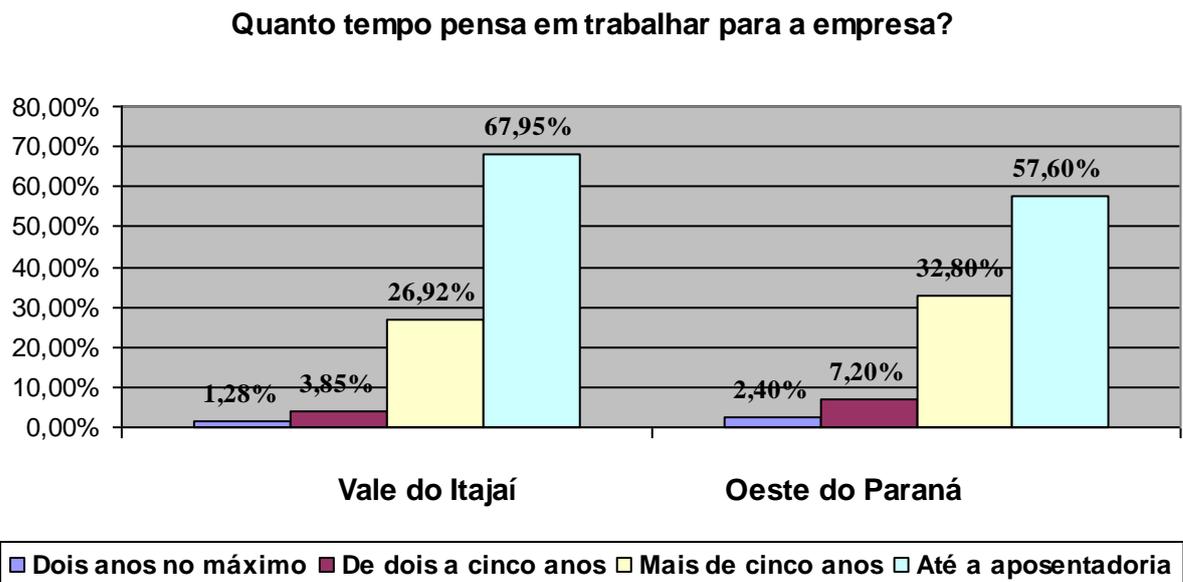


Gráfico 06: Distribuição percentual da afirmativa 65

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a maioria dos respondentes prefere ficar na empresa até a aposentadoria. Isso, provavelmente, se deve ao fato de a instituição pesquisada é uma empresa pública, com vários benefícios indiretos, tais como plano de saúde, plano de aposentadoria, entre outros.

Para a afirmativa 67 que se refere ao *stress* no trabalho, o resultado é obtido pela contagem média das respostas, como descrito a seguir:

Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
04 x resposta 1 =	04	19 x resposta 1 =	19
19 x resposta 2 =	38	24 x resposta 2 =	48
42 x resposta 3 =	126	57 x resposta 3 =	171
10 x resposta 4 =	40	16 x resposta 4 =	64
<u>03</u> x resposta 5 =	<u>15</u>	<u>09</u> x resposta 5 =	<u>45</u>
78	223	125	347
223 / 78 = 2,86		347 / 125 = 2,78	

Sente-se freqüentemente nervoso ou tenso durante o trabalho?

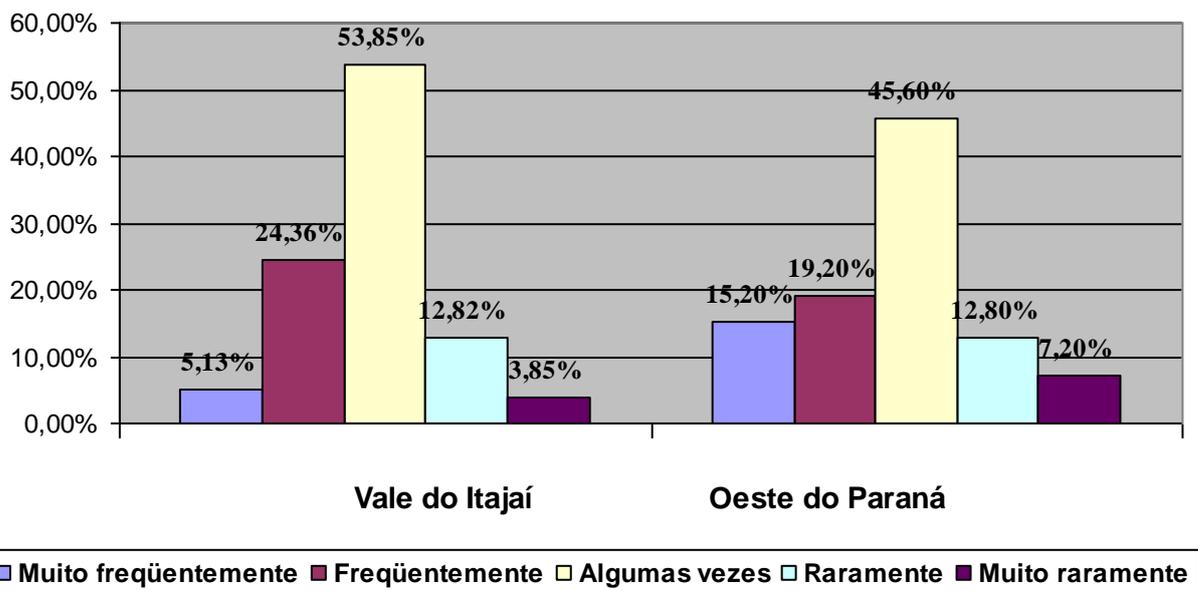


Gráfico 07: Distribuição percentual da afirmativa 67

Fonte: Dados da pesquisa

Com os dados demonstrados no gráfico, obtidos por meio da frequência relativa descrita na tabela 06, do apêndice “E”, percebe-se um percentual relevante dos respondentes que sentem *stress* ou *tensão* algumas vezes durante o trabalho.

De acordo com Hofstede (1980), a fórmula para o cálculo é a seguinte:

Controle da Incerteza = 300 – 30 (contagem média sobre regra de orientação (afirmativa 60) – (porcentagem sobre a intenção de ficar menos que 05 anos na empresa (afirmativa 65) – 40 (contagem média sobre *stress* no trabalho (afirmativa 67))).

Aplicando-se a fórmula obtiveram-se os seguintes resultados:

Vale do Itajaí

Controle da incerteza = $300 - 30 (2,76) - (3,85) - 40 (2,86)$

Controle da incerteza = 99,06

Oeste do Paraná

Controle da incerteza = $300 - 30 (2,83) - (7,20) - 40 (2,78)$

Controle da incerteza = 96,70

Com esses resultados, percebe-se que ambas as regiões possuem alto grau do controle da incerteza, pois conforme Hofstede (1991), os valores do índice que se situem entre 0 e 50 são considerados empregados com o grau de controle da incerteza mais baixo e acima disso mais elevado.

O Brasil, segundo Hofstede (2001) possui considerável aversão à incerteza, com índice de 76 pontos

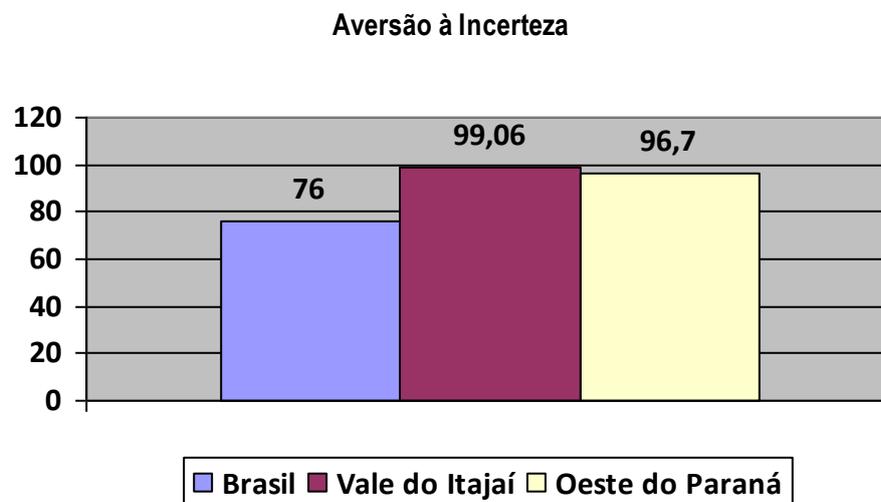


Gráfico 08: Índices de aversão à incerteza

Fonte: HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications Ltd., 1980 e dados da pesquisa

No local de trabalho em regiões com elevado índice de incerteza, existe necessidade de regras de comportamento, busca formalização e padronização, estabelecem rituais, utiliza planejamentos de curtos e médios prazos, evitando fazer planos de longo prazo, temendo a incerteza futura, sendo pouco tolerante com a pontualidade, não aceitando padrões de comportamento fora do que é considerado normal (HOFSTEDE, 2001).

Ressalta Hofstede (1991, p. 144) que “quando a distância hierárquica é elevada, o exercício de um poder discricionário por parte dos superiores, substitui, até certo ponto, a necessidade de normas internas”. Isso proporciona que a necessidade emocional de normas, típica das sociedades de elevado controle da incerteza, pode converter-se num talento para a precisão e a pontualidade.

Diz Hofstede (2001) que altos índices de aversão à incerteza indicam que a sociedade tem baixa tolerância e não esta preparada para situações de imprevisibilidade e ambigüidade. Nessas sociedades, a busca por redução de incerteza e da ambigüidade resulta no surgimento de extensas formas de regulamentação e controle, baseadas em leis, normas e afins. Elas procuram estruturar as suas organizações, instituições, e mesmo as relações humanas, por forma a tornar os acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis.

Ressalta ainda o autor que elevados escores de aversão à incerteza estão igualmente associados à baixa propensão dos indivíduos para assumirem riscos nos negócios, ao contrario das sociedades com baixos índices de aversão à incerteza que são mais propícias à inovação.

4.2.3 Índice do grau de Individualismo versus coletivismo

Utilizando-se dos dados da frequência relativa da tabela 07, 08, 09 e 10, constantes no apêndice “E”, obtidos por meio do LHStat, tem-se as seguintes contagens médias:

Afirmativa 07 (Viver em um meio agradável para si e para a sua família)

Vale do Itajaí	Oeste do Paraná
50 x resposta 1 = 50	99 x resposta 1 = 99
27 x resposta 2 = 54	24 x resposta 2 = 48
01 x resposta 3 = 03	02 x resposta 3 = 06
00 x resposta 4 = 00	00 x resposta 4 = 00
<u>00</u> x resposta 5 = <u>00</u>	<u>00</u> x resposta 5 = <u>00</u>
78	125
107	153
107 / 78 = 1,37	153 / 125 = 1,22

Viver em um meio agradável para si e para a sua família

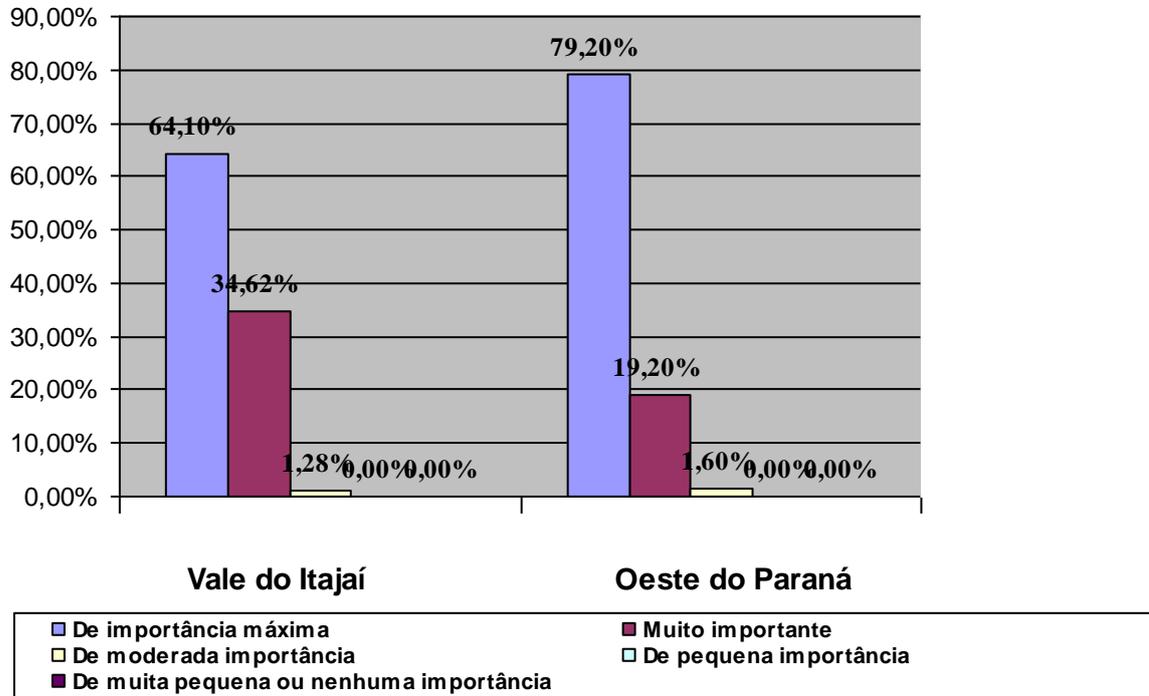


Gráfico 09: Distribuição percentual da afirmativa 07

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados descritos no gráfico, obtidos na tabela 07 constante no apêndice “E”, percebe-se que é de máxima importância para a maioria dos empregados viver em um meio agradável para si e para a sua família.

Afirmativa 09 (Trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras)

Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
39 x resposta 1 = 39		70 x resposta 1 = 70	
34 x resposta 2 = 68		53 x resposta 2 = 106	
05 x resposta 3 = 15		02 x resposta 3 = 06	
00 x resposta 4 = 00		00 x resposta 4 = 00	
00 x resposta 5 = 00		00 x resposta 5 = 00	
78	122	125	182
$122 / 78 = 1,56$		$182 / 125 = 1,46$	

Trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras

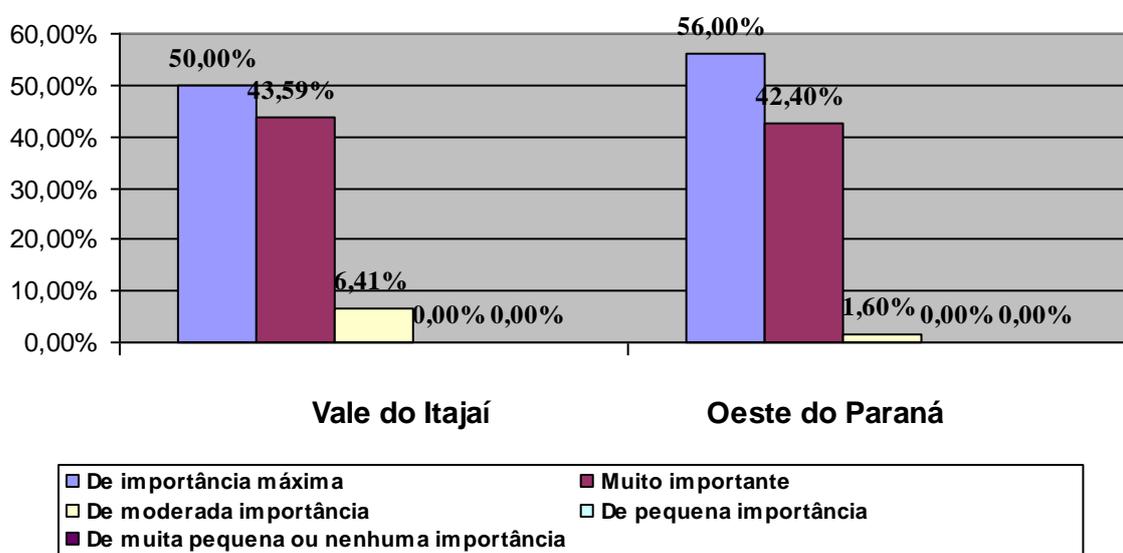


Gráfico 10: Distribuição percentual da afirmativa 09

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a colaboração no local de trabalho, os dados apontaram que é de máxima importância para todos os respondentes

Afirmativa 13 (Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros)).

Vale do Itajaí	Oeste do Paraná
39 x resposta 1 = 39	58 x resposta 1 = 58
36 x resposta 2 = 72	57 x resposta 2 = 114
03 x resposta 3 = 09	10 x resposta 3 = 30
00 x resposta 4 = 00	00 x resposta 4 = 00
00 x resposta 5 = 00	00 x resposta 5 = 00
78 120	125 202
120 / 78 = 1,54	202 / 125 = 1,62

Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros).

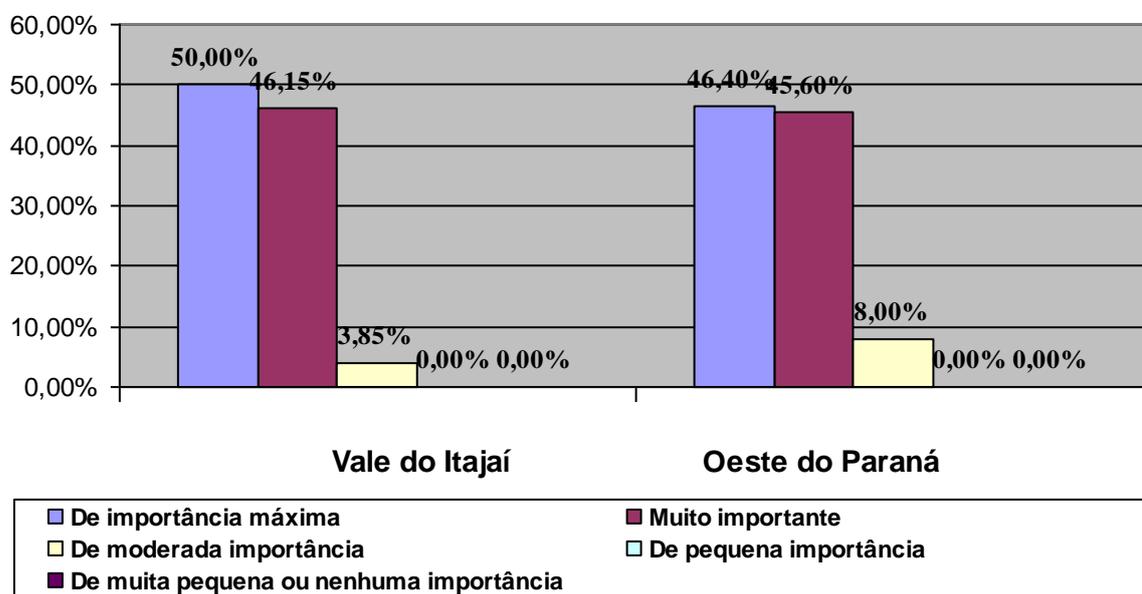


Gráfico 11: Distribuição percentual da afirmativa 13

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre as condições de trabalho, de acordo com os percentuais exibidos no gráfico 09, é de máxima importância para os empregados.

Afirmativa 19 (Ter um trabalho que possibilite a você hora suficiente para sua vida pessoal ou familiar)

Vale do Itajaí

44 x resposta 1 = 44

31 x resposta 2 = 62

01 x resposta 3 = 03

01 x resposta 4 = 04

01 x resposta 5 = 05

78 118

118 / 78 = 1,51

Oeste do Paraná

75 x resposta 1 = 75

47 x resposta 2 = 94

02 x resposta 3 = 06

01 x resposta 4 = 04

00 x resposta 5 = 00

125 179

179 / 125 = 1,43

Ter um trabalho que possibilite a você horas suficientes para a sua vida pessoal ou familiar

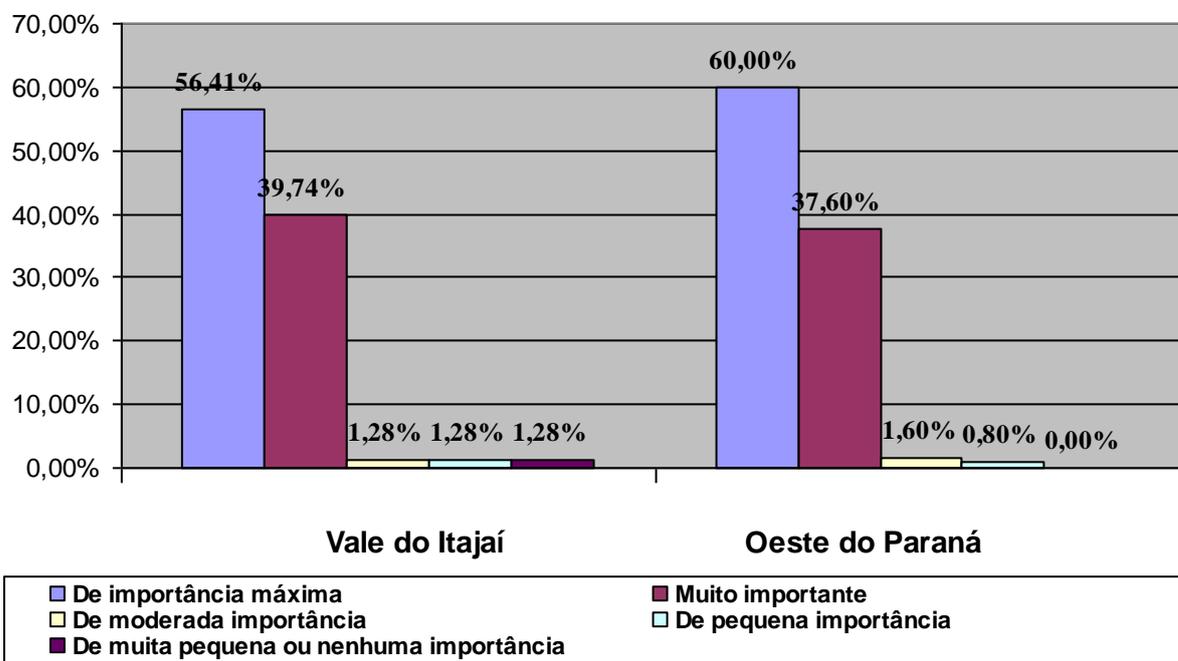


Gráfico 12: Distribuição percentual da afirmativa 19

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se no gráfico 10 que os empregados dão a máxima importância em ter um trabalho que lhes possibilite horas suficientes para a vida pessoal ou familiar.

Aplicando-se a fórmula baseada em Hofstede (2001), tem-se:

Vale do Itajaí	Oeste do Paraná
IDV = - 27 x (1,37)	IDV = - 27 x (1,22)
+ 30 x (1,56)	+ 30 x (1,46)
+ 76 x (1,54)	+ 76 x (1,62)
- 43 x (1,51)	- 43 x (1,43)
- 29	- 29
IDV = 32,92	IDV = 43,49

Com esses resultados pode-se observar que ambas as regiões, numa escala de 0 (zero) para as coletivistas e 100 (cem) para as individualistas, são consideradas coletivistas.

Para Hofstede (2001) o Brasil é avaliado como uma cultura coletivista, apresentando um índice de 38 pontos.

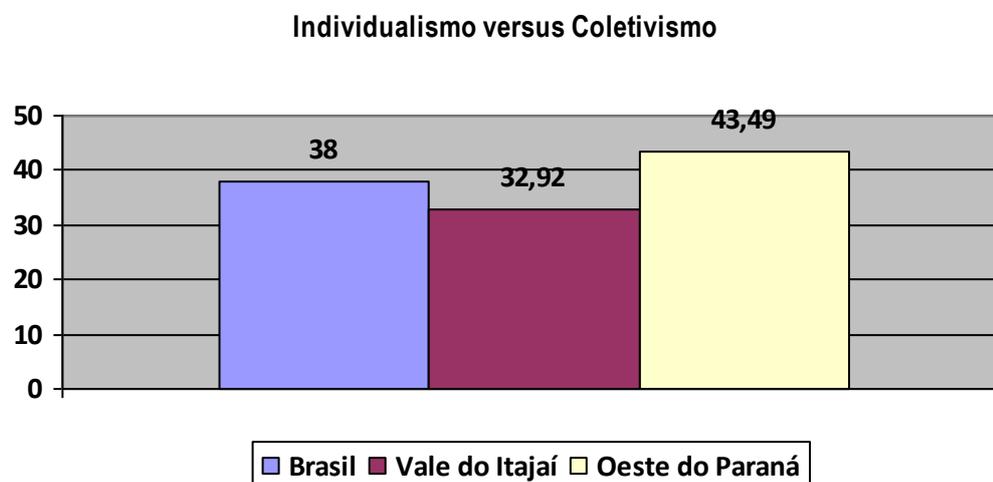


Gráfico 13: Índice de individualismo

Fonte: HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values.** London: Sage Publications Ltd., 1980 e dados da pesquisa

Para Hofstede (2001), esses resultados demonstram que são culturas, cujas ações se traduzem em defesa dos interesses do grupo, da família ou outros laços relevantes, onde se considera incompreensível um comportamento econômico estritamente voltado para a satisfação das vontades próprias.

As sociedades coletivistas, segundo Barros e Prates (1996), são aquelas que valorizam o relacionamento com as pessoas em seu grupo. Tal fenômeno pode ser verificado nas respostas da afirmativa 09 (trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras).

Os resultados apontados foram os seguintes: 50% “de importância máxima” e 43,59% “muito importante” para a região do Vale do Itajaí e 56% “de importância máxima” e 42,40% “muito importante” para a região Oeste do Paraná.

Outro ponto que denota que as regiões são coletivistas é referente à afirmativa 13 (Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros))

Os resultados desta questão foram os seguintes: da região do Vale do Itajaí, as respostas foram 50,00 % e 46,15% referente às respostas “de importância máxima” e “muito importante” respectivamente, ao passo que da região Oeste do Paraná as respostas foram de 46,40% para “de importância máxima” e 45,60% para “muito importante”.

A afirmativa 07 (viver em uma meio agradável para si e para a sua família) vai ao encontro da definição de Hofstede (1980 e 2001) que diz que o coletivismo é uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta.

As respostas dessa afirmativa foram para a região do Vale do Itajaí as seguintes:

64,10% como “de importância máxima” e 34,62% como “muito importante”.

Para a região Oeste do Paraná os resultados foram os seguintes: 79,20% como “de importância máxima” e 19,20% como “muito importante”.

Numa sociedade coletivista a relação entre superior e subordinado é hierarquizada, existindo dependência do subordinado, onde os laços de relacionamento pessoais resultam na lealdade entre os envolvidos ou na mudança de prioridades de uma determinada tarefa.

O assalariado numa sociedade individualista, conforme Hofstede (1991), é levado a agir em função de seu próprio interesse e o trabalho está organizado de maneira que os interesses do indivíduo e da organização coincidam. Diz ainda o autor, que nas culturas individualistas as sociedades são aquelas nas quais os indivíduos são associados primeiramente aos seus próprios interesses e aos interesses de sua família imediata.

4.2.4 Índice do grau de masculinidade versus feminilidade

Baseando-se nos dados da frequência relativa da tabela 11, 12, 13 e 14, constantes no apêndice “E”, obtidos por meio do LHStat, tem-se as seguintes contagens médias:

Afirmativa 08 (Ter oportunidade de aumentar a sua remuneração)

Vale do Itajaí	Oeste do Paraná
29 x resposta 1 = 29	57 x resposta 1 = 57
38 x resposta 2 = 76	60 x resposta 2 = 120
11 x resposta 3 = 33	08 x resposta 3 = 24
00 x resposta 4 = 00	00 x resposta 4 = 00
<u>00</u> x resposta 5 = <u>00</u>	<u>00</u> x resposta 5 = <u>00</u>
78 138	125 201
138 / 78 = 1,77	201 / 125 = 1,61

Ter oportunidade de aumentar a sua remuneração.

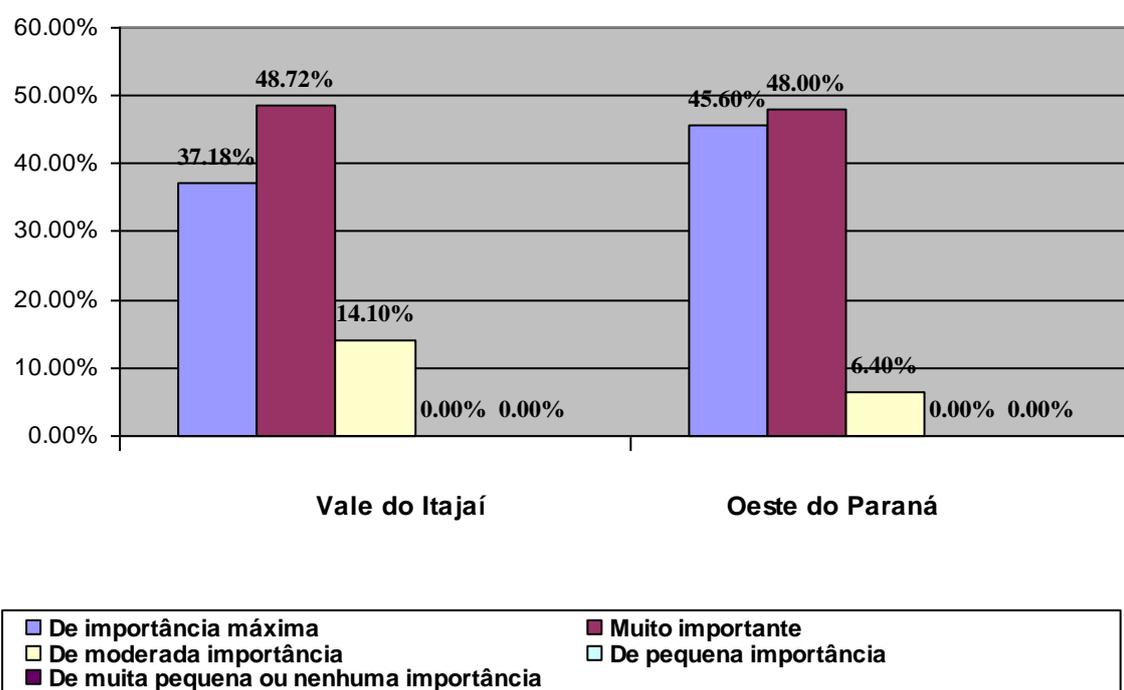


Gráfico 14: Distribuição percentual da afirmativa 08

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apontam que os empregados consideram que é muito importante ter a oportunidade de aumentar a sua remuneração.

Afirmativa 09 (Trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras)

Vale do Itajaí

39 x resposta 1 = 39

34 x resposta 2 = 68

05 x resposta 3 = 15

00 x resposta 4 = 00

00 x resposta 5 = 00

78 122

122 / 78 = 1,56

Oeste do Paraná

70 x resposta 1 = 70

53 x resposta 2 = 106

02 x resposta 3 = 06

00 x resposta 4 = 00

00 x resposta 5 = 00

125 182

182 / 125 = 1,46

Trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras.

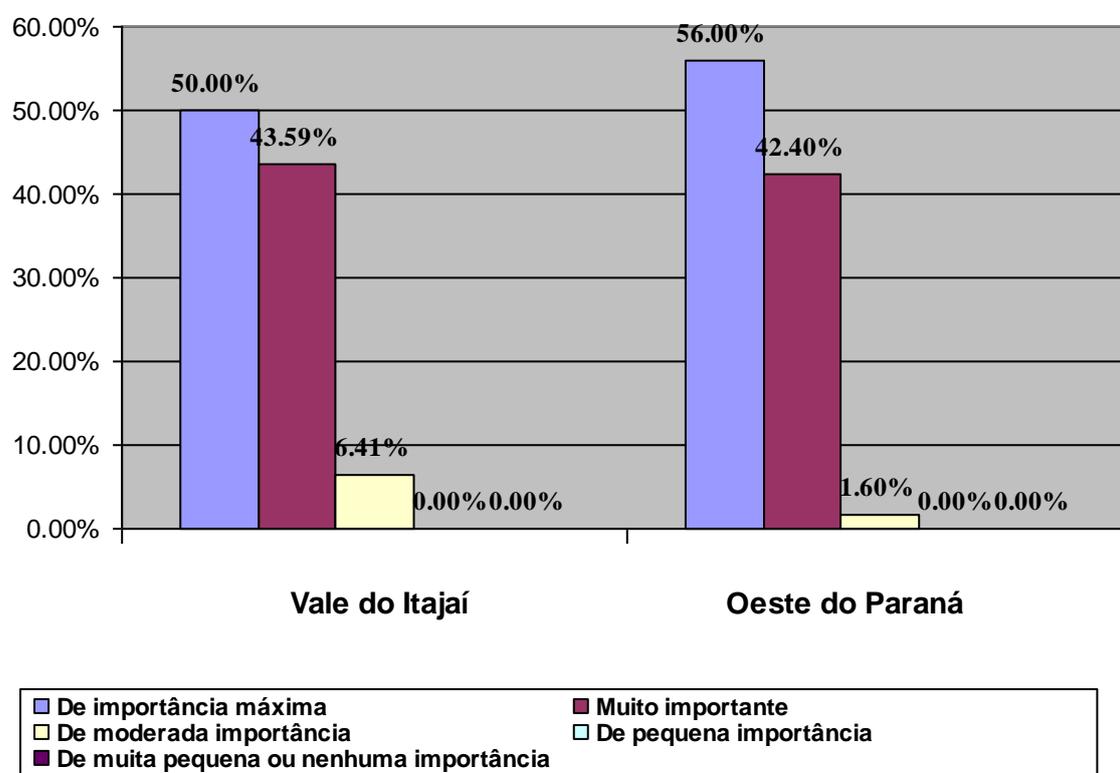


Gráfico 15: Distribuição percentual da afirmativa 09

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a colaboração no local de trabalho, os dados apontaram que é de máxima importância para todos os respondentes.

Afirmativa 15 (Ter segurança no emprego)

Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
40 x resposta 1 =	40	55 x resposta 1 =	55
27 x resposta 2 =	54	53 x resposta 2 =	106
09 x resposta 3 =	27	12 x resposta 3 =	36
02 x resposta 4 =	08	05 x resposta 4 =	20
00 x resposta 5 =	00	00 x resposta 5 =	00
78	129	125	217
129 / 78 = 1,65		217 / 125 = 1,74	

Ter segurança no emprego

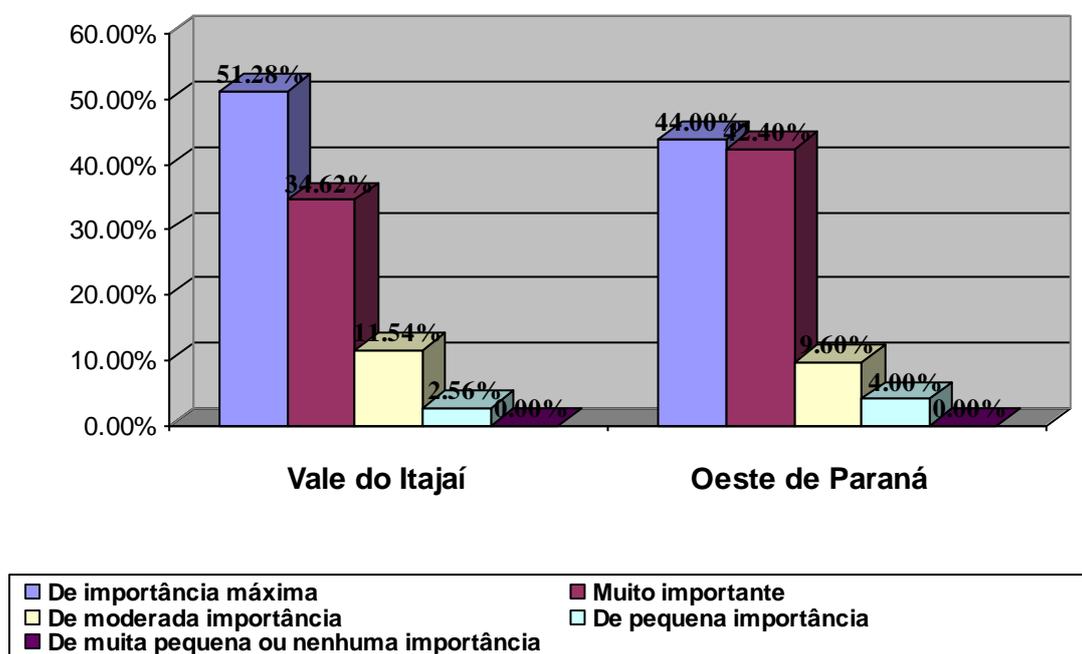


Gráfico 16: Distribuição percentual da afirmativa 15

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes considera de máxima importância a estabilidade no emprego.

Afirmativa 16 (Ter a oportunidade de progredir para cargos melhores)

Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
28 x resposta 1 = 28		61 x resposta 1 = 61	
41 x resposta 2 = 82		57 x resposta 2 = 114	
07 x resposta 3 = 21		07 x resposta 3 = 21	
02 x resposta 4 = 08		00 x resposta 4 = 00	
00 x resposta 5 = 00		00 x resposta 5 = 00	
78	139	125	196
139 / 78 = 1,78		96 / 125 = 1,57	

Ter oportunidade de progredir para cargos melhores

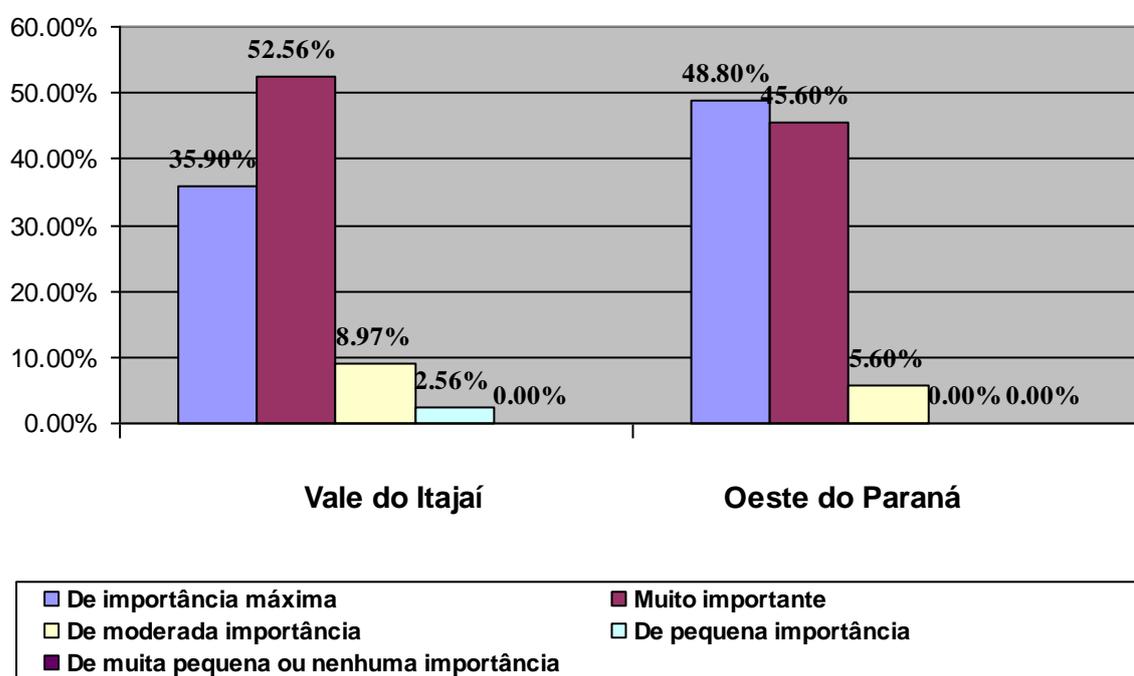


Gráfico 17: Distribuição percentual da afirmativa 16

Fonte: Dados da pesquisa

Ascender na empresa é muito importante para a maioria dos respondentes, de acordo com o gráfico 14.

Aplicando-se os dados obtidos, tem-se:

Vale do Itajaí	Oeste do Paraná
MASCULINIDADE = - 66 x (1,77)	MASCULINIDADE = - 66 (1,61)
+ 60 x (1,56)	+ 60 (1,46)
+ 30 x (1,65)	+ 30 (1,74)
- 39 x (1,78)	- 39 (1,57)
+ 76	+ 76
MASCULINIDADE = 32,86	MASCULINIDADE = 48,31

O índice apresentado numa escala que vai de 0 (mais “feminino”) a 100 (mais “masculino”), mostrou que as regiões, com os resultados obtidos, possuem características femininas.

O Brasil, de acordo com Hofstede (2001), ficou numa posição quase intermediária, com 49 pontos, denotando ser uma sociedade feminina.

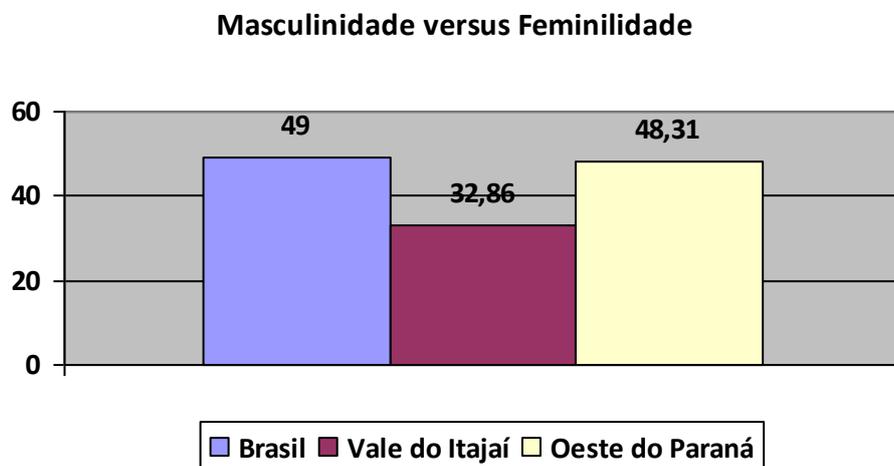


Gráfico 18: Índice de feminilidade

Fonte: HOFSTEDÉ, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values.** London: Sage Publications Ltd., 1980 e dados da pesquisa

Esses resultados evidenciam que o somatório das afirmativas 09 e 15 que correspondem ao pólo feminino, as respostas como “de máxima importância” tiveram maiores percentuais de respostas que as afirmativas 08 e 16, consideradas de pólo masculino, a saber:

	Vale do Itajaí	Oeste do Paraná
Afirmativa 09:	50,00%	56,00%
Afirmativa 15:	51,28%	44,00%
Afirmativa 08:	37,18%	45,60%
Afirmativa 16:	35,90%	48,80%

Para Hofstede (2001), nas sociedades nas quais ocorre o predomínio de valores femininos, constata-se que ocorre uma maior preocupação com a qualidade de vida, com a solidariedade e com a proteção aos mais fracos. Ressalta ainda o autor que nas sociedades em que predominam os traços masculinos existe uma relação quanto à maior discriminação e incompreensão com as diferenças entre os gêneros. Já nas sociedades em que predominam as características femininas, o que se constata é o oposto, ou seja, uma maior compreensão e menor discriminação dessas diferenças.

Para as culturas marcadamente femininas, o trabalho é visto como um fim, como um propósito de vida (HOFSTEDE, 2001).

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como ponto de partida o seguinte problema de pesquisa: Por meio da metodologia de Hofstede (1980, 2001) para caracterização de cultura organizacional que utiliza como base quatro dimensões - distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza – pode-se perceber diferenças/semelhanças na cultura de agências de uma mesma Instituição Financeira, sediadas em duas diferentes regiões do Brasil e, podem-se comparar estes resultados com aqueles apresentados pelo autor como caracterizadores de uma cultura organizacional brasileira?

Os dados levantados nesta pesquisa evidenciam que nas dimensões culturais encontradas, tendo como base os estudos de Hofstede (1980, 2001), podem ser percebidas algumas diferenças ou semelhanças entre as agências de uma instituição financeira em diferentes regiões brasileiras. O objetivo geral era caracterizar a cultura organizacional de uma Instituição Financeira, conforme as dimensões do modelo proposto por Geert Hofstede (1980, 2001) levando-se em consideração quatro dimensões - distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza – e comparar, entre as agências dessa Instituição situadas na região Oeste do Estado do Paraná e na região do Vale do Itajaí no Estado de Santa Catarina, os dados encontrados. Esta comparação visava o confronto entre as duas regiões geográficas e com os dados encontrados por Hofstede (1980, 2001) e caracterizados como pertencentes a uma cultura organizacional brasileira.

Os resultados mostraram que ambas as regiões possuem: alto grau de distância hierárquica, alto grau de aversão à incerteza e predominância de características típicas coletivismo e feminilidade.

Quanto aos objetivos específicos, que foi pautado no objetivo geral acima descrito, procurou-se:

- a) caracterizar a cultura organizacional de todas as agências de duas regiões brasileiras – Oeste do Estado do Paraná e Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina – agrupando as agências por estado pesquisado;
- b) identificar as similaridades culturais existentes entre as duas regiões, tendo como base o estudo nas agências;
- c) identificar as diferenças culturais existentes entre as duas regiões, tendo como base o estudo nas agências.

Em relação a esses objetivos os resultados mostram que, apesar das grandes semelhanças nas opiniões dos respondentes de ambas as regiões, existem algumas diferenças que, mesmo que pouco significativas, podem revelar diferenças nos valores e descortinar maneiras distintas de interpretar o mundo. A região Oeste do Paraná apresentou maior pontuação nas dimensões Distância do Poder, Coletivismo e Feminilidade ao passo que a região do Vale do Itajaí teve pontuação maior somente na dimensão Aversão à Incerteza.

- d) comparar os resultados encontrados entre as duas regiões estudadas tendo como base o estudo nas agências;
- e) caracterizar a cultura da Instituição, tendo como base o estudo nas agências.

Pode-se dizer que as similaridades e diferenças encontradas nas duas regiões caracterizam uma cultura organizacional única, pois os resultados das dimensões ficaram no mesmo lado da escala (0 a 100), a saber:

Distância do Poder: alto grau de distância hierárquica

Quando o índice de distância hierárquica é alto, ocorre uma dependência clara dos subordinados com relação aos seus superiores. A distância emocional entre chefes e subordinados é elevada e estes raramente abordam ou contradizem os seus superiores.

Aversão à Incerteza: alto grau de aversão à incerteza

Nas sociedades com elevado índice, há uma tendência em evitar situações ambíguas. Assim, elas procuram estruturar as suas organizações de forma a tornar os acontecimentos claramente previsíveis e interpretáveis.

Individualismo: alto índice de coletivismo

As regiões possuindo características predominantemente femininas, quer dizer que há mais cooperação por trabalhar em um meio agradável para si próprio e para os outros, terem segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto desejar e também ter boas relações de trabalho com sua chefia direta.

Masculinidade: alto índice de feminilidade

Numa cultura com traço forte de feminilidade, os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres tendem a ser mais modestos, ternos, dando maior importância à qualidade de vida. O perfil do chefe deve ser o de conciliador, em que as decisões são tomadas com base nas discussões em grupos, levando-se em consideração as necessidades de seus integrantes.

- f) comparar os resultados alcançados com os apresentados por Hofstede (1980, 2001) como caracterizadores de uma cultura organizacional brasileira.

Os resultados da pesquisa de Hofstede (1980 e 2001) foram os seguintes:

Distância do Poder: numa escala de 0 a 100 (100 representando alta concentração de poder em um único comando), o Brasil está colocado em décimo quarto lugar com índice de Distância Hierárquica de 69 pontos, ocupando uma das mais altas posições.

Aversão à Incerteza: Nesta dimensão cultural de aversão à incerteza, em que o Brasil foi classificado em 22º. Lugar (76 pontos) entre os 53 países pesquisados ele apresenta uma das classificações intermediárias, com tendência para um alto grau de aversão à incerteza, ou seja, ligeiramente tendencioso à incerteza e ansiedade.

Individualismo: O Brasil é caracterizado como coletivista, ocupando a posição de vigésimo sexto, com índice de individualismo de 38 pontos.

Masculinidade: O Brasil ocupa uma posição rigorosamente central, ou seja, numa escala de 0 a 100, alcançou um índice de masculinidade de 49 pontos, ocupando a vigésima sétima posição entre os países pesquisados.

Em resumo, o Brasil e as regiões do Vale do Itajaí e Oeste do Paraná, são identificados como regiões com cultura tendente ao estabelecimento de relações de dependência em relação às instâncias de poder; com predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas (alta aversão à incerteza). Também foram identificados como mais coletivista que individualista e com predominância de características típicas da feminilidade.

Comparativo dos resultados das dimensões

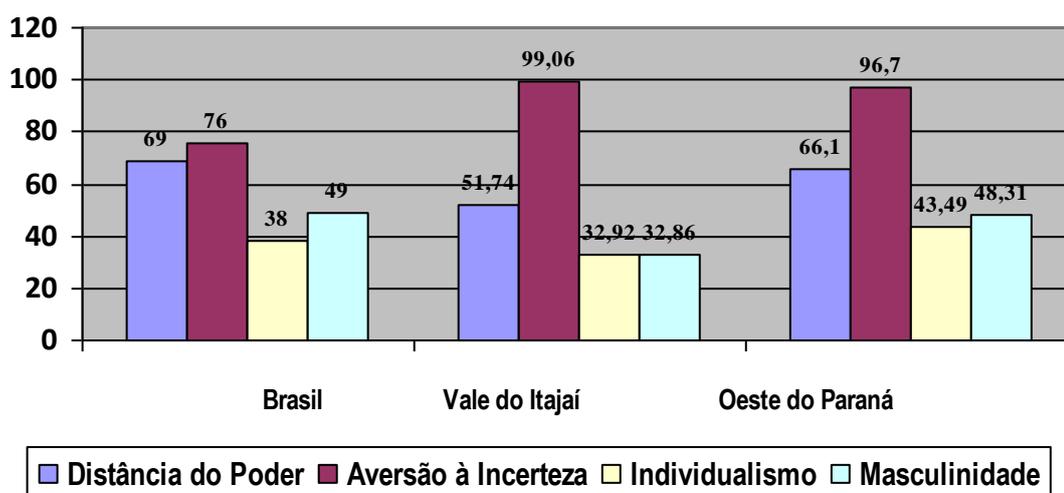


Gráfico 19: Comparativo dos resultados das dimensões

Fonte: HOFSTEDÉ, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications Ltd., 1980 e dados da pesquisa

Por meio do gráfico, pode-se concluir que as características culturais das regiões pesquisadas se assemelham com as características da cultura brasileira apresentadas nas dimensões propostas por Hofstede (1980 e 2001), tendo em vista que os resultados guardaram certas semelhanças, situando-se dentro do mesmo parâmetro (50), em uma escala de 0 a 100, ou seja, distância do poder e aversão à incerteza ficaram acima de “50” e coletivismo e feminilidade, ficaram abaixo de “50”.

Ressalta-se que os dados colhidos por Hofstede, de acordo Oliveira; Pereira e Oliveira (1999) com os quais estão refletidos nestes resultados, restringe-se ao âmbito de uma única grande organização, a IBM e datam de um período de regime autoritário no Brasil, o que pode ter levado os informantes a emitirem suas respostas de acordo com a situação vigente. Estas forças contextuais e históricas podem estar contribuindo, em parte, para explicar os resultados encontrados para o Brasil, nessas dimensões.

Conforme o entendimento de Hofstede, a cultura seria o programa coletivo da mente que distingue os membros de grupos ou categorias de pessoas. Esse suposto programa mental seria resultante de várias dimensões sociais de influência ou, em seus termos, diferentes níveis de cultura que formariam, em cada indivíduo, diferentes camadas de influência cultural ou programação. Ou seja, cultura seria um programa mental que leva os indivíduos a se comportarem absolutamente em conformidade a padrões grupais. A ação seria pelo fato de se pertencer a determinado grupo social.

Assim, conclui-se que as respostas de cada região denotaram o comportamento de acordo com os padrões grupais.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Na obra “A CABEÇA DO BRASILEIRO”, Alberto Carlos Almeida expõe os resultados da Pesquisa Social Brasileira (PESB), empreendida pelo DATAUFF, da Universidade Federal Fluminense, na qual vários assuntos foram tratados e dentre eles ética, sexualidade, “jeitinho”, destino, família, punições, cor e raça, economia, política, igualdade, civismo, entre outros.

A Pesquisa Social Brasileira fez 2.363 entrevistas entre 18 de julho e 05 de outubro de 2002, abrangendo cinco regiões, 26 estados mais o Distrito Federal. Todos os resultados retratam a enorme distância que separa – em termos de visão de mundo, mentalidade, cultura

– os dois grupos sociais em que o Brasil se divide. Esses resultados apontam diferenças marcantes entre as regiões do Brasil, principalmente entre as regiões Nordeste e Sul.

Diante disso, recomenda-se realizar a pesquisa referente às dimensões de Hofstede (1980, 2001) em agências de outras regiões geográficas do país visando corroborar ou não com os resultados do estudo desta dissertação. Espera-se que a Instituição Financeira possa também utilizar esses dados para agregar a outros estudos corporativos que possam vir a se desenvolver sobre a questão.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Alberto Carlos. **A cabeça do brasileiro**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record.2007.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- APREMAVI. **O Vale do Itajaí**. Disponível em: <<http://www.apremavi.org.br/cartilha-planejando/o-vale-do-itajai/>>. Acesso em: 16 dez 2007.
- BACKES, Gilson. **Narrativas e memórias: os trabalhadores do ciclo hortelaneiro (Oeste do Paraná, 1960 – 1970)**. Disponível em: <<http://www.cfh.ufsc.br/abho4sul/pdf/Gilson%20Backes.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2007.
- BANCO DO BRASIL. **A história do Banco do Brasil**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page1,136,3527,0,0,1,8.bb?codigonoticia=691&codigomenu=3095>> Acesso em: 23 abr. 2008.
- BARROS, Betânia Tanure de.; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGER, Peter L; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BUENO, Janaína M. **O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil: o caso Reanult**. 2004.152f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração –Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.
- CARVALHO, Carlos Eduardo. **Dimensões culturais das empresas madeireiras da região de curitibanos**. 2004.150f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.
- CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos César. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- DA SILVA, Marco Antonio O. M. **Dimensões culturais do empreendedorismo: uma comparação Brasil – Portugal**. 2006. 100f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia – Mestrado – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.
- DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FERREIRA, Maria C.; ASSMAR, Eveline M.L; SOUTO, Solange O. de. **O individualismo e o coletivismo como indicadores de culturas nacionais: convergências e divergências teórico-metodológicas**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v7n1/v7n1a09.pdf>>. Acesso em: 29 out.2007.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

FLEURY, Maria Teresa Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **A organização como sistema cultural, simbólico e imaginário**. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/trabalhos2004/gt12/maria%20ivete.htm>> Acesso em: 24 Jun. 2007.

FRAGA, Marcelo L. **Cultura organizacional: o caso do Banco BRC S/A**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

FREITAS, Alexandre Borges. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

_____. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro. Guanabara, 1989.

GOUVEIA, Valdiney V.; CLEMENTE, Miguel. **O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: correlatos sócio-demográficos**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a03v05n2.pdf>>. Acesso em: 20 Out.2007.

GOUVEIA, Valdiney V. et al. **Escala multi-fatorial de individualismo e coletivismo: elaboração e validação de construto**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v18n2/a10v18n2.pdf>>. Acesso em: 30 out.2007.

HATCH, Mary Joe. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. London: Sage Publications Ltd., 1980.

_____. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Londres: Sage Publications Ltd., 2001.

_____. **Curriculum vitae**. Disponível em: <<http://translate.google.com/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=http://www.geert-hofstede.com/&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3Dgeert%2Bhofstede%26hl%3Dpt-BR%26sa%3DG>>. Acesso em: 04 mai.2007.

HUI, C. H; TRIANDIS, H. C. **Individualism-collectivism: a study of cross-cultural researchers.** Disponível em: <<http://jcc.sagepub.com/cgi/content/abstract/17/2/225>>. Acesso em 29 out.2007.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, David; MANNERS, Robert A. **Cultura theory.** Nova Jersey: Prentice-Hall, 1972.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2004.

LIMA, Jandir F. **Integração da região: Paraná, Brasil e Mercosul.** Disponível em: <http://www.unioeste.br/projetos/oraculus/PMOP/capitulos/Capitulo_04.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2007.

LINTON, Ralph. **Cultura e Personalidade.** São Paulo: Mestre Jou, 1945.

LOESCH, Cláudio; HOELTGEBAUM, Marianne. **Métodos estatísticos multivariados aplicados à economia de empresas.** Blumenau: Nova Letra, 2005

MACHADO, Denise Del Prá Netto. A cultura brasileira influencia a cultura organizacional? **Revista de Negócios,** Blumenau, v. 6, n. 4, p. 19, out/dez.2001.

_____. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador.** 2004. 200f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

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

MATTOS, Marcelo. **Comunicação interna e mudança comportamental em instituições bancárias: um estudo de caso.** 2001. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Aprendizagem e psicodinâmica organizacional**. Disponível em: <http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/P00251_1.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2007.

OLIVEIRA, Maria do C. L.; PEREIRA; Mara G.D.; OLIVEIRA, Lúcia Pacheco. **Brasil e Portugal: até que ponto iguais, até que ponto diferentes**. 1999. Disponível em: <http://www.geocities.com/ail_br/brasileportugualatequeponto.html>. Acesso em: 01 nov.2007

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

PASCHINI, Selma. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PINTO, Marta Maríci Rímoli Ajej. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. 241f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

ROBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, Jose Carlos de. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTA CATARINA – BRASIL. **Vale Europeu**. Disponível em: <http://www.santacatarinaturismo.dzo.com.br/interna_br.php?secao=02&item=sub0203>. Acesso em 16 dez.2007.

SATHE, Vijay. **Culture and related corporate realities**. Boston: Library of Congress, 1985.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey Bass A Wiley Imprint, 2004.

SCHERMERHORN JUNIOR; John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman: 1999.

SILVEIRA Amélia et al. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. rev., atual. e ampl. Blumenau : Edifurb, 2004.

SOARES, Rute Cristina Meurer. **Estudo das diferenças culturais como empecilho à harmonização contábil: casos do Brasil, EUA e Japão**. 2005. 132f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

TOMEI, Patrícia Amélia; BRAUNSTEIN, Marcelo Lomacinski. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana.** São Paulo: Makron Books, 1993.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura – poder – comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

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

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL . **A Nova Arquitetura Organizacional** Disponível em: <<https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/prof/fasc/Extra01.jsp>> Acesso em: 18 mai. 2007.

VAN MAANEN, John. **Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional.** In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords.). **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Júlio C.O. **Franqueados de escolas de idiomas no vale do Itajaí: análise do perfil empreendedor.** . 2003. 153f. Dissertação (Mestrado em Ciências Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2003.

WOOD JR., Thomaz. **O trabalho ou a vida.** Disponível em: <<http://www.sergipe.com.br/balaiodenoticias/entrevistaj41.htm>>. Acesso em: 04 mai. 2007

ZAGO, Célia C. **Modelo de arquitetura da cultura organizacional - Marco: as dimensões da Cultura Organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano.** 2000. 158f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA FURB

www.furb.br

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Blumenau (SC), 18 de outubro de 2007

AOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL S.A.

Cumpre-nos apresentar Antonio Carlos Ferreira, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd), da Universidade Regional de Blumenau (FURB), que está realizando sua pesquisa junto as agências dessa Instituição Financeira. É importante destacar que o mencionado aluno trabalhou nessa Instituição por 24 anos, na Agência de Medianeira (PR), desligando-se em 18 de Setembro de 2007, por ocasião de sua aposentadoria.

Nesta etapa de sua pesquisa, para defesa de sua dissertação de Mestrado, o mesmo procurará avaliar algumas características culturais de agências do Banco do Brasil S.A. e, para tanto, necessita da participação e colaboração dos funcionários desta conceituada e eminente Instituição Financeira, respondendo ao questionário em anexo.

Esperamos contar com a sua valiosa colaboração para o sucesso do trabalho do nosso Mestrando e sua participação muito nos honrará e engrandecerá o nosso Programa de Pós-Graduação.

Atenciosamente,

Dra. Denise Del Prá Netto Machado

Professora Orientadora

ANEXO 2 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Medianeira (PR), 19 de Outubro de 2007.

Senhor Gerente,

Solicitamos seus préstimos para que encaminhe o questionário anexo aos Caixas Executivo e Escriturários dessa agência.

O referido questionário é objeto de pesquisa para Dissertação de Mestrado em Administração: Gestão das Organizações, da Universidade Regional de Blumenau-FURB/SC, da qual participa o ex-funcionário Antonio Carlos Ferreira, que trabalhou nesta agência por 24 anos, desligando-se em 18 de Setembro de 2007, por ocasião de sua aposentadoria.

Para defesa de sua dissertação de Mestrado, o mesmo estudará as dimensões culturais das agências desta instituição e, para tanto, necessita da participação e colaboração dos funcionários desta co-irmã, respondendo ao questionário em anexo.

Sua contribuição no encaminhamento do questionário será muito valiosa para o desenvolvimento da pesquisa.

Não será necessário identificar-se.

Após o preenchimento, gentileza encaminhá-lo via malote para a agência de Medianeira.

O retorno do questionário deverá ser efetuado até o dia 05 de Novembro de 2007.

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Prezado funcionário,

A sua opinião é muito importante. Não há respostas certas ou erradas neste questionário.

Não há necessidade de você se identificar.

E muito obrigado pela sua colaboração!

ANTONIO CARLOS FERREIRA

Informações pessoais

Sexo		<input type="checkbox"/> Masculino		<input type="checkbox"/> Feminino	
Estado civil	<input type="checkbox"/> Solteiro(a) (...) Separado(a) divorciado(a)	ou	<input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a)	<input type="checkbox"/> União estável	
Idade	<input type="checkbox"/> de 16 a 30 anos	<input type="checkbox"/> de 31 a 45 anos	<input type="checkbox"/> (...) acima de 45 anos		
Tempo de serviço	<input type="checkbox"/> até 2 anos	<input type="checkbox"/> de 2 a 5 anos	<input type="checkbox"/> de 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/> (...) acima de 10 anos	
Grau de escolaridade	<input type="checkbox"/> (...) Ensino Médio completo	<input type="checkbox"/> (...) Ensino superior incompleto	<input type="checkbox"/> (...) Ensino superior completo	<input type="checkbox"/> Pós-graduado	

Em sua empresa:

Em sua opinião, com que frequência ocorrem as seguintes situações:

Para responder as questões, marque um “X” na melhor alternativa que represente sua opinião. Sendo

Muito freqüentemente	Freqüentemente	Algumas vezes	Raramente	Muito raramente
1	2	3	4	5

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
1	Empregados têm receio de expressar divergência com seus gerentes					
2	Seus deveres e responsabilidades são claros					
3	As pessoas costumam se envolver em detalhes de seu trabalho que não lhes dizem respeito					
4	Alguns grupos de empregados se acham superiores a outros grupos de empregados					
5	O seu chefe imediato insiste que as regras e os procedimentos devam ser seguidos					

Fatores ideais que as pessoas querem em um local trabalho:

Responda cada questão considerando a importância de cada um desses fatores para você.

Para responder as questões, marque um “X” na melhor alternativa que represente sua opinião. Sendo:

De importância máxima	Muito importante	De moderada importância	De pequena importância	De muito pequena ou nenhuma importância
1	2	3	4	5

Quão importante é para você:

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
6	Ter tarefas que constituam um desafio e que lhe proporcionem um sentimento pessoal de realização					
7	Viver em um meio agradável para si e para a sua família					
8	Ter oportunidade de aumentar a sua remuneração					
9	Trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras					
10	Ter oportunidades de treinamento (para melhorar suas habilidades ou para aprender habilidades novas)					
11	Ter bons benefícios garantidos.					
12	Ver seus méritos reconhecidos quando você faz um bom trabalho					
13	Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros)					
14	Ter considerável liberdade para adotar a sua própria forma de trabalhar					
15	Ter segurança no emprego					
16	Ter oportunidade de progredir para cargos melhores					
17	Ter boas relações de trabalho com sua chefia direta					
18	Usar totalmente as suas habilidades e seu potencial no trabalho					
19	Ter um trabalho que possibilite a você horas suficiente para sua vida pessoal ou familiar					

Sobre a satisfação de seus objetivos:

Nas questões anteriores, perguntamos o que é importante para você em um trabalho. Agora, é sobre o que você quer, o quanto você está satisfeito atualmente com seu trabalho

Para responder as questões, marque um “X” na melhor alternativa que represente sua opinião. Sendo:

Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito insatisfeito
1	2	3	4	5

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
20	Ter um trabalho estimulante, que me proporcione um sentimento pessoal de realização?					
21	O grau de satisfação que você tem no lugar que você vive com a sua família?					
22	A oportunidade que você tem de aumentar a sua remuneração nesta empresa?					
23	A cooperação das pessoas com quem você trabalha?					
24	Sua oportunidade de treinamento (para melhorar suas habilidades ou para aprender habilidades novas)?					
25	Ter seus benefícios garantidos?					
26	Seus méritos reconhecidos quando você faz um bom trabalho?					
27	Suas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros)?					
28	Sua liberdade para adotar a sua própria forma de trabalhar?					
29	Sua segurança no emprego?					
30	Sua oportunidade de progredir para cargos melhores?					
31	Seu relacionamento de trabalho com seu chefe imediato?					
32	O grau para desenvolver suas habilidades e potencialidades em seu trabalho?					
33	O grau que seu trabalho possibilita a você horas suficientes para sua vida pessoal ou familiar					

As descrições abaixo se referem a quatro tipos diferentes de gerentes.

Tipo 1. Normalmente toma decisões rapidamente e comunica-as aos subordinados de uma forma clara e firme. Espera que os subordinados cumpram as decisões lealmente e sem levantar dificuldades.

Tipo 2. Normalmente toma decisões rapidamente, mas antes de avançar, tenta explicá-las integralmente aos subordinados. Apresenta-lhes a razão para as decisões tomadas e responde a quaisquer dúvidas que os subordinados porventura possam ter.

Tipo 3. Normalmente consulta os subordinados antes de tomar decisões. Ouve os seus conselhos, considera-os e depois anuncia a sua decisão. Espera que todos trabalhem lealmente para executá-la.

Tipo 4. Normalmente convoca uma reunião com os subordinados quando há uma decisão importante a tomar. Coloca o problema ao grupo e tenta obter o consenso. Se obtiver o consenso, aceita isto como a decisão. Se o consenso for impossível, geralmente toma a decisão individualmente.

Em relação aos quatro tipos de gerentes acima mencionados, assinale considerando uma que seja de sua preferência:

Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4
1	2	3	4

Nº	Afirmações	1	2	3	4
34	Sob a supervisão de qual tipo você preferiria trabalhar?				
35	Qual corresponde o mais próximo ao seu superior?				

Sobre seus objetivos:

Quão importante é para você:

Para responder as questões, marque um “X” na melhor alternativa que represente sua opinião. Sendo

De importância máxima	Muito importante	De moderada importância	De pequena importância	De muito pequena ou nenhuma importância
1	2	3	4	5

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
36	Ter a segurança de que não estará transferido para um trabalho menos desejável.					
37	Trabalhar em um setor que funcione eficientemente.					
38	Ter um trabalho que permita que você faça uma contribuição real ao sucesso de sua empresa.					
39	Trabalhar em uma empresa que seja considerada como bem sucedida.					
40	Trabalhar em uma empresa que está na vanguarda da tecnologia moderna.					
41	Trabalhar em um clima apropriado e amigável.					
42	Administrar os desenvolvimentos técnicos que se relacionam ao seu trabalho.					
43	Ter um trabalho em que há uma aprendizagem cotidiana.					

Sobre a empresa:

Indique até que ponto concorda ou discorda das seguintes afirmações:

Para responder as questões, marque um “X” na melhor alternativa que represente sua opinião. Sendo

Concordo muito	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo muito
1	2	3	4	5

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
44	Um bom gerente dá aos seus empregados, instruções detalhadas da forma que devem fazer seus trabalhos.					
45	A maioria das empresas tem um interesse sincero no bem-estar de seus empregados.					
46	Em geral, os melhores gerentes de uma companhia são aqueles que trabalham há mais tempo na empresa.					
47	Não há nada mais admirável em um empregado do que a dedicação e a lealdade para com a sua empresa.					
48	A maioria dos empregados tem um desagrado inerente ao trabalho e o evita se puder					
49	A maioria dos empregados quer fazer uma real contribuição para o sucesso de sua empresa.					
50	Para crescer na empresa, conhecer pessoas influentes geralmente é mais importante do que a habilidade que ela tenha.					
51	As companhias mudam suas políticas e práticas muito freqüentemente.					
52	Uma empresa deve ser a responsável principal pela saúde e o bem-estar de seus empregados e de sua família.					
53	Ter um trabalho interessante a fazer só é importante para a maioria das pessoas que possuem ganhos elevados.					
54	A competição entre os empregados geralmente causa mais danos do que benefícios.					
55	Os empregados perdem o respeito pelo seu chefe se este lhe pede conselhos antes de uma tomada de decisão final.					
56	Os empregados na empresa devem participar mais nas tomadas de decisão.					
57	As decisões individuais são geralmente de mais qualidade do que as decisões tomadas em grupo.					
58	Uma empresa deve fazer tanto quanto pode para ajudar a resolver os problemas da sociedade (pobreza, discriminação, poluição, entre outros).					

59	Permanecer em uma empresa por muito tempo geralmente é a melhor maneira para começar um negócio futuro.					
60	As regras da companhia não devem ser quebradas – mesmo que o empregado pense que está tendo as melhores intenções para com a empresa.					
61	A maioria dos empregados na empresa prefere evitar a responsabilidade, têm pouca ambição e querem, sobretudo, segurança.					
62	Trabalhar em uma grande empresa é melhor que trabalhar em uma pequena					
63	Mesmo que um empregado sinta que merece um aumento de salário, não deverá pedir ao seu gerente					
64	A vida privada do empregado é também de interesse da empresa.					

Sobre o desejo de estabilidade:

Para responder as questões, marque um “X” na melhor alternativa que represente sua opinião. Sendo

Dois anos no máximo	De dois a cinco anos	Mais de cinco anos	Até a aposentadoria
1	2	3	4

Nº	Afirmações	1	2	3	4
65	Quanto tempo pensa em trabalhar para a empresa?				
66	As pessoas normalmente trabalham para a mesma empresa ou organização?				

Sobre o *stress* no trabalho:

Em sua opinião, com que freqüência ocorre a seguinte situação:

Para responder a questão, marque um “X” na melhor alternativa que represente sua opinião. Sendo

Muito freqüentemente	Freqüentemente	Algumas vezes	Raramente	Muito raramente
1	2	3	4	5

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
67	Sente-se freqüentemente nervoso ou tenso durante o trabalho					

APÊNDICES

APÊNDICE A
RELAÇÃO DAS AGÊNCIAS SITUADAS NO OESTE DO ESTADO DO
PARANÁ

- 1 Assis Chateaubriand
- 2 Cafelândia
- 3 Cascavel (Centro)
- 4 Catanduvas
- 5 Corbélia
- 6 Céu Azul
- 7 Entre Rios do Oeste
- 8 Formosa do Oeste
- 9 Foz do Iguaçu (Centro)
- 10 Guaira
- 11 Itaipulândia
- 12 Jesuítas
- 13 Marechal Cândido Rondon
- 14 Maripá
- 15 Matelândia
- 16 Medianeira
- 17 Mercedes
- 18 Migrante (Cascavel)
- 19 Missal
- 20 Nova Aurora
- 21 Nova Santa Rosa
- 22 Palotina
- 23 Parque São Paulo (Cascavel)
- 24 Ponte da Amizade (Foz do Iguaçu)
- 25 Portal do Oeste (Cascavel)
- 26 Quatro Pontes
- 27 Santa Helena
- 28 Santa Terezinha do Itaipu
- 29 São Cristóvão (Cascavel)
- 30 São Miguel do Iguaçu
- 31 São Pedro do Iguaçu
- 32 Terra Roxa
- 33 Toledo
- 34 Tupãssi
- 35 Vera Cruz do Oeste

APÊNDICE B
RELAÇÃO DAS AGÊNCIAS SITUADAS NO VALE DO ITAJAÍ, DO ESTADO
DE SANTA CATARINA

- 1 Agrolândia
- 2 Ascurra
- 3 Balneário Camboriú
- 4 Barra Velha
- 5 Benedito Novo
- 6 Blumenau
- 7 Braço do Trombudo
- 8 Brusque
- 9 Camboriú
- 10 Gaspar
- 11 Ibirama
- 12 Ilhota
- 13 Indaial
- 14 Itajai
- 15 Itapema
- 16 Ituporanga
- 17 Navegantes
- 18 Pomerode
- 19 Porto Belo
- 20 Pouso Redondo
- 21 Presidente Getúlio
- 22 Rio do Campo
- 23 Rio do Oeste
- 24 Rio do Sul
- 25 Rio dos Cedros
- 26 Rodeio
- 27 Saleté
- 28 Taió
- 29 Timbó
- 30 Trombudo Central
- 31 Vidal Ramos

APÊNDICE E– TABELAS DAS FREQUÊNCIAS DAS RESPOSTAS

Índice de distância hierárquica

TABELA 02: Frequência das respostas da afirmativa 01

Empregados têm receio de expressar divergência com seus gerentes	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
Muito freqüentemente	5	6,41%	5	4,00%
Freqüentemente	20	25,64%	31	24,80%
Algumas vezes	33	42,31%	54	43,20%
Raramente	16	20,51%	32	25,60%
Muito raramente	4	5,13%	3	2,40%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 03: Frequência das respostas da afirmativa 34

Sob a supervisão de qual tipo você preferiria trabalhar?	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
Tipo 1 Autocrático	2	2,56%	5	4,00%
Tipo 2 Paternalista	11	14,10%	28	22,40%
Tipo 3 Não consultivo	29	37,18%	41	32,80%
Tipo 4 Democrático	36	46,15%	51	40,80%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 04: Frequência das respostas da afirmativa 35

Qual corresponde o mais próximo ao seu supervisor?	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
Tipo 1 Autocrático	14	17,95%	19	15,20%
Tipo 2 Paternalista	18	23,08%	48	38,40%
Tipo 3 Não consultivo	21	26,92%	26	20,80%
Tipo 4 Democrático	25	32,05%	32	25,60%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Índice do controle da incerteza.

TABELA 05: Frequência das respostas da afirmativa 60

As regras da companhia devem ser quebradas – mesmo que o empregado pense que está tendo as melhores intenções para com a empresa	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
Concordo muito	6	7,69%	8	6,40%
Concordo	29	37,18%	47	37,60%
Indeciso	28	35,90%	31	24,80%
Discordo	12	15,38%	36	28,80%
Discordo muito	3	3,85%	3	2,40%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 06: Frequência das respostas da afirmativa 65

Quanto tempo pensa em trabalhar para a empresa?	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
Dois anos no máximo	1	1,28%	3	2,40%
De dois a cinco anos	3	3,85%	9	7,20%
Mais de cinco anos	21	26,92%	41	32,80%
Até a aposentadoria	53	67,95%	72	57,60%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 07: Frequência das respostas da afirmativa 67

Sente-se freqüentemente nervoso ou tenso durante o trabalho?	Vale do Itajaí	Oeste do Paraná		
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
Muito freqüentemente	4	5,13%	19	15,20%
Freqüentemente	19	24,36%	24	19,20%
Algumas vezes	42	53,85%	57	45,60%
Raramente	10	12,82%	16	12,80%
Muito raramente	3	3,85%	9	7,20%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Índice do grau de Individualismo versus coletivismo

TABELA 08: Frequência das respostas da afirmativa 07

Viver em um meio agradável para si e para a sua família	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
De importância máxima	50	64,10%	99	79,20%
Muito importante	27	34,62%	24	19,20%
De moderada importância	1	1,28%	2	1,60%
De pequena importância	0	0,00%	0	0,00%
De muita pequena ou nenhuma importância	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 09: Frequência respostas da afirmativa 09

Trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras.	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
De importância máxima	39	50,00%	70	56,00%
Muito importante	34	43,59%	53	42,40%
De moderada importância	5	6,41%	2	1,60%
De pequena importância	0	0,00%	0	0,00%
De muita pequena ou nenhuma importância	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 10: Frequência das respostas da afirmativa 13

Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros).	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
De importância máxima	39	50,00%	58	46,40%
Muito importante	36	46,15%	57	45,60%
De moderada importância	3	3,85%	10	8,00%
De pequena importância	0	0,00%	0	0,00%
De muita pequena ou nenhuma importância	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 11: Frequência das respostas da afirmativa 19

Ter um trabalho que possibilite a você horas suficiente para a sua vida pessoal ou familiar	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
De importância máxima	44	56,41%	75	60,00%
Muito importante	31	39,74%	47	37,60%
De moderada importância	1	1,28%	2	1,60%
De pequena importância	1	1,28%	1	0,80%
De muita pequena ou nenhuma importância	1	1,28%	0	0,00%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Índice do grau de masculinidade versus feminilidade

TABELA 12: Frequência das respostas da afirmativa 08

Ter oportunidade de aumentar a sua remuneração.	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
De importância máxima	29	37,18%	57	45,60%
Muito importante	38	48,72%	60	48,00%
De moderada importância	11	14,10%	8	6,40%
De pequena importância	0	0,00%	0	0,00%
De muita pequena ou nenhuma importância	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 13 Frequência das respostas da afirmativa 09

Trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras.	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
De importância máxima	39	50,00%	70	56,00%
Muito importante	34	43,59%	53	42,40%
De moderada importância	5	6,41%	2	1,60%
De pequena importância	0	0,00%	0	0,00%
De muita pequena ou nenhuma importância	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14: Frequência das respostas da afirmativa 15

Ter segurança no emprego	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
De importância máxima	40	51,28%	55	44,00%
Muito importante	27	34,62%	53	42,40%
De moderada importância	9	11,54%	12	9,60%
De pequena importância	2	2,56%	5	4,00%
De muita pequena ou nenhuma importância	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 15: Frequência das respostas da afirmativa 16

Ter oportunidade de progredir para cargos melhores	Vale do Itajaí		Oeste do Paraná	
	Frequência	Relativa	Frequência	Relativa
De importância máxima	28	35,90%	61	48,80%
Muito importante	41	52,56%	57	45,60%
De moderada importância	7	8,97%	7	5,60%
De pequena importância	2	2,56%	0	0,00%
De muita pequena ou nenhuma importância	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	78	100,00%	125	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

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](#)