

MARIA GABRIELA DE OLIVEIRA MELO MARTINS

**CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL:
Um estudo de caso em uma cooperativa de crédito**

Faculdade Novos Horizontes
Belo Horizonte
2008

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

MARIA GABRIELA DE OLIVEIRA MELO MARTINS

CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL:

Um estudo de caso em uma cooperativa de crédito

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2008

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Dedico a Aurélio Alves, meu pai e Alberto Melo, meu irmão, que presentes espiritualmente, me deram força, persistência e coragem, aclarando minha trilha, quando já parecia não haver mais luzes e esperanças de chegar ao final deste trabalho.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

AGRADECIMENTOS

Agradecer é essencial e necessário, mas tal atitude pode tornar-se penosa, já que é enorme a chance de cometer injustiças, tendo em vista que foram várias as pessoas que contribuíram para esta construção.

A todos aqueles que de uma maneira ou de outra me favoreceram no ofício deste trabalho, o meu eterno muito obrigada e, em especial:

À minha querida, estimada, amada e idolatrada mãe, o meu pedido de perdão pela ausência dos momentos que não pude desfrutar de sua agradável companhia. O meu agradecimento por ter me gerado, criado e contribuído totalmente na construção do ser que hoje sou.

Ao professor doutor Fernando Coutinho, querido orientador, amigo, confidente, conselheiro e motivador assíduo no percorrer dessa trajetória, que envolveu infintos planejamentos, construções, reconstruções e acabamentos seguidos de intermináveis reuniões e discussões até que finalmente pudéssemos chegar à plenitude dessa obra. Agradeço imensuravelmente pela sua constante disposição, disponibilidade e atenção de partilhar comigo suas magníficas idéias que somaram e muito na conclusão dessa dissertação. Professor Fernando sempre o terei dentro do meu coração no mais alto conceito de competência, profissionalismo e de pessoa humana, sensível às minhas inúmeras dificuldades e deficiências. Com sua presença contínua os momentos foram certamente mais iluminados, calmos e o percurso foi mais tranqüilo onde pude ter discernimento e mente livre para arquitetar essa dissertação. Você foi o meu alicerce firme e seguro nessa construção. Um verdadeiro mestre. Obrigada.

Ao professor Alfredo Melo presidente da mantenedora da Faculdade Novos Horizontes e da NOSSACOOOP, irmão, amigo inigualável, conselheiro, confidente e um pouco pai pela força e incentivo de propiciar-me o retorno aos estudos. Agradeço também pelo senso crítico de ler e reler os meus textos. Muito obrigada por ter me permitido desenvolver essa pesquisa na NOSSACOOOP.

À NOSSACOOOP por ter me proporcionado condição e trânsito livre sem os quais seria impossível a realização deste.

À Lilian Katiusca, filha do coração, sobrinha, afilhada por insistência minha, amiga da intimidade e meu porto seguro de incentivo para poder chegar ao final dessa dissertação. Os meus sinceros agradecimentos pela disponibilidade e esforços ilimitados dos intermináveis finais de semana que passou ao meu lado, ajudando-me a estruturar, frase a frase, revendo a ortografia e formatando os textos. Quero deixar aqui expressa a essa criatura ímpar a minha gratidão por ter paciência em ouvir os meus primeiros *insights*, as primitivas idéias para o início dessa dissertação.

Ao meu esposo, marido, amante e companheiro pela compreensão da minha ausência e pela sua dedicação ao lar. Obrigada por redobrar o carinho com as nossas filhas, pelo zelo das atividades domésticas, pela ajuda na manutenção dos laços afetivos entre meus familiares e também pela disponibilidade de ler, reler e digitar alguns textos.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

A Priscila Graziela e Marina Geórgia, minhas queridas, amadas, inseparáveis e inescusáveis filhas do coração pelo incentivo caloroso e crítico durante essa retomada dos estudos, sempre em favor do meu crescimento e aperfeiçoamento.

À minha única irmã Marta todo apreço pela amizade inigualável sempre com sábias palavras de incentivo para tornar-me cada vez mais forte e poder acreditar que eu poderia alcançar vãos mais altos com segurança e competência.

Aos professores Luis Honório, Antônio Artur, Wanderley Ramalho, Talita da Luz, Marília Novaes, Marlene Catarina, Valéria Judice e Cristiana Muijder, obrigado pelo repasse de seus conhecimentos e pelas críticas dos trabalhos que foram muito valiosas para o planejamento, elaboração e conclusão dessa dissertação. Meu eterno reconhecimento de suas competências e habilidades profissionais.

Às minhas amigas Solange Macedo, Márcia Regina Aleixo, Alexandra Carla Aguiar e Sinara Badaró o meu apreço por ter suportado o meu estresse e cansaço durante esses dois anos. A vocês a minha eterna gratidão pela presença diária no percurso dessa trilha. Seus apoios foram muito importantes para que eu pudesse chegar ao destino por um caminho sem espinhos e com muita luz.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência pelas numerosas gerações que o antecederam.

Roque de Barros Laraia

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

RESUMO

O presente estudo aborda o tema da influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional em uma cooperativa de crédito de Minas Gerais, através de duas escalas validadas por autores brasileiros (FERREIRA, 2002 e DELA COLETA e DELA COLETA, 2005). A Escala de Cultura Nacional trabalha com oito dimensões: distância hierárquica; controle da incerteza; individualismo; masculinidade; assertividade; orientação para a realização; orientação para o futuro; orientação para a afiliação, Enquanto a Escala de Cultura Organizacional compreende sete dimensões: profissionalismo cooperativo; profissionalismo competitivo e individualista; práticas de integração externa; práticas de relacionamento interpessoal; práticas de recompensa e treinamento; rigidez na estrutura hierárquica de poder; satisfação e bem estar dos empregados. Pretendeu-se com esta pesquisa identificar características diferenciadoras da cultura destas organizações em comparação com os demais formatos organizacionais. Os resultados demonstraram que as cooperativas não se diferenciam do padrão cultural das empresas brasileiras, o que aponta para modelos tradicionais de gestão empresarial no Brasil.

Palavras-chaves: Brasil - Cultura nacional, Cultura organizacional, Cooperativa de crédito

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

ABSTRACT

The current study discusses the influence of the national culture over the organizational culture in a credit cooperative in Minas Gerais State utilizing two scales validated by Brazilian authors (FERREIRA, 2002 and DELA COLETA, 2005). The national culture scale works with eight dimensions: hierarchy distance; uncertainty avoidance; individualism; masculinity, assertiveness; orientation for the realization; orientation for the future; orientation for affiliation. The organizational culture work with seven dimensions: cooperative professionalism; competitive and individualist professionalism; external integration practices; interpersonal relationship practices; coaching and rewarding practices; rigidity in the hierarchal power structure; employees satisfaction and well being. When applying both scales to the universe of the cooperatives, it was intended to identify the characteristics that make the culture within the cooperatives different from the ones compared to other organizational format. The results show that the cooperatives do not differ from the culture standards found in the Brazilian organizations. It points out the traditional management models in Brazil.

Key-words: Brazil – National culture, Organizational culture, Credit cooperative,

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resultados das cooperativas de crédito em 2006.....	30
Figura 2 – Níveis de programação mental humana.	33

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes, segundo o gênero.....	67
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes, segundo a faixa etária	68
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes, segundo a escolaridade.....	69
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes, segundo o vínculo empregatício.....	69
Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes, segundo o cargo ocupado na empresa	70
Gráfico 6- Distribuição dos respondentes, segundo o tempo que está trabalhando na empresa	71
Gráfico 7 - Distribuição dos respondentes, segundo o tempo de trabalho no cargo.	72

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais diferenças entre sociedades cooperativas e empresariais.....	32
Quadro 2 – Principais características das culturais nacionais.....	36
Quadro 3: Indicadores e perguntas do questionário sem normalidade	57
Quadro 4: Construtos, indicadores e perguntas do questionário da escala de cultura organizacional	62
Quadro 5: Construtos, indicadores e perguntas do questionário da escala de cultura nacional.....	65
Quadro 6 – Construtos e sigla da escala de Cultura Nacional	73
Quadro 7 – Construtos e sigla da escala de Cultura Organizacional	73

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de funcionários da NOSSACOOOP e da COOPERMONTES antes da incorporação.....	45
Tabela 2 – Representação quantitativa do quadro funcional da NOSSACOOOP após a incorporação.....	46
Tabela 3 – Unidimensionalidade e Confiabilidade dos construtos formadores da Cultura Organizacional	58
Tabela 4 – Unidimensionalidade e Confiabilidade dos construtos formadores da Cultura Nacional	60
Tabela 5 – Estatística descritiva dos construtos da escala de Cultura Nacional	73
Tabela 6 – Estatística descritiva dos construtos da escala de Cultura Organizacional ...	74
Tabela 7 – Correlação de Pearson entre os fatores formadores da escala de Cultura Nacional e os fatores formadores da escala de Cultura Organizacional	75
Tabela 8 – Correlação de Pearson entre os fatores formadores da escala de Cultura Nacional	76
Tabela 9 – Correlação de Pearson entre os fatores formadores da escala de Cultura Organizacional	77

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BACEN	Banco Central do Brasil
BANCOOB	Banco Cooperativo do Brasil S/A
BANSICRED	Banco Cooperativo de Sicred S/A
BNCC	Banco Nacional de Crédito Cooperativo
CECREMGE	Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais
CEPEAD	Centro de Pesquisa e Estudos em Administração de Pesquisa
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.
CNC	Conselho Nacional de Cooperativo
COOPERMONTES	Cooperativa de Crédito Mútuo dos Servidores da UNIMONTES e 22ª Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros Ltda.
FACE	Faculdade de Ciências Econômicas
FATES	Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social
FUNDACOOB	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores da Fundação João Pinheiro Ltda
NOSSACOOB	Cooperativa de Economia e Crédito dos Empregados das Instituições de Ensino Superior e Pesquisas Ciência e Tecnológica Ltda.
NUFI	Núcleo de Pesquisa em Finanças
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEs	Organizações de Cooperativas Estaduais
PAC	Posto de Atendimento Cooperativo
SICOOB CENTRAL	Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UNIMONTES	Universidade Estadual de Montes Claros

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa.....	18
1.2 Problema	19
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Origem do Cooperativismo	20
2.2 Cooperativas.....	22
2.3 Cooperativas de Crédito	26
2.4 Cultura Nacional	33
2.5 Cultura Organizacional	38
3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	43
4 METODOLOGIA	44
4.1 Sujeitos da pesquisa	45
4.2 Amostra.....	46
4.3 Questionário.....	47
4.3.1 Escala de Cultura Nacional	47
4.3.2 Escala de Cultura Organizacional	50
4.4 Análise dos dados.....	51
4.4.1 Análise dos dados do questionário.....	51
4.4.1 Análise exploratória dos dados	52
4.5 Validade do instrumento de pesquisa e confiabilidade da escala.....	54

5 RESULTADOS	64
5.1 Abordagem quantitativa.....	64
5.1.1 Análise descritiva da amostra.....	64
5.1.2 Estatística descritiva.....	69
5.1.3 Análise da correlação	71
5.2 Abordagem qualitativa.....	74
5.3 Análise geral.....	80
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS.....	88

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

1 INTRODUÇÃO

As relações de trabalho dos funcionários das cooperativas são idênticas às de qualquer outra organização empresarial, principalmente no que se refere ao ambiente competitivo e de grande instabilidade, uma das características do mercado contemporâneo.

Durante a década de 1980, momento ápice do mercado financeiro advindo da era inflacionária brasileira, o setor financeiro optou por intensa informatização e automação bancária, implicando uma forte instabilidade e, conseqüentemente, rotatividade de mão-de-obra gerando aumento significativo do desemprego e intensificação do trabalho

Em meados dos anos 1990 o mercado financeiro começou a vislumbrar a necessidade de dar nova forma à estrutura organizacional e no modo de se trabalhar. Impulsionado pela chegada das novas tecnologias e também pela exacerbada competitividade deste mercado, o processo de reestruturação começou a interferir nas formas de organização do trabalho, inclusive nas organizações empresariais, financeiras e cooperativas (LARANJEIRA, 1994).

Antes dos anos 1990 pode-se dizer que os trabalhos nas instituições financeiras eram realizados de forma mecanizada, com atendimento personalizado, ou seja, “corpo a corpo”, no interior do recinto da instituição. O trabalhador possuía condição de trabalho diferente da de hoje e exigia-se conhecimento profissional e técnico de menor complexidade (ARAUJO et al, 2001).

Na atualidade, os trabalhos das instituições financeiras são realizados de modo automatizado, de caráter impessoal, por meio de empresas de *Call Center*. Os produtos e serviços são fornecidos através de equipamentos eletrônicos e o atendimento é realizado de forma pessoal, sendo agendado previamente. Essa maneira de atender gera um grande incômodo e inoperância nos relacionamentos entre fornecedor e cliente (ARAUJO et al, 2001).

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Já a abordagem de negócio das cooperativas diverge um pouco das organizações empresárias, pois têm de destacar o seu papel social. Mas esse tipo de organização precisa buscar recursos, métodos e procedimentos para se manter no mercado, almejando sempre a sua sobrevivência. Quando ocorrer a sobra líquida¹, esse resultado positivo será dividido em partes iguais entre os seus associados.

A sobra líquida e a produtividade estão em evidência tanto nas organizações empresariais como nas cooperativas mas, na atualidade, não se cria a cooperativa a não ser para a obtenção dos fins sociais e econômicos . Melo (2000) aborda a questão da chegada da modernidade que se inicia num movimento contínuo de reestruturação, visando atender aos objetivos da eficácia e da lucratividade e programar medidas para que as empresas se tornem mais flexíveis.

Rouleau (2001) comunga com Melo (2000) quando afirma que fatores como a competição intensificada, desregulamentação dos mercados, desenvolvimento das tecnologias de informação e produção, política e legislação governamental e mudanças demográficas, dentre outros, contribuíram para que as ondas de reestruturação organizacionais ocorressem no duplo movimento de racionalização e flexibilização das práticas organizacionais.

Esse movimento acaba interferindo nos processos produtivos, nas rotinas administrativas, nos produtos e serviços e, como não poderia deixar de ser, nas relações de trabalho, impactando de forma direta na cultura organizacional.

A pesquisa abordará o conceito de cultura em suas diversas facetas, mas enfatizando a cultura empresarial como sendo um “conjunto de evidências” ou um “conjunto de postulados” compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados (AKTOUF, 1994, p.43). Para o autor, essa cultura é um alicerce firme e seguro de uma empresa, ou seja, a base de sustentação da estrutura empresarial.

¹ Sobras líquidas são saldos de valores obtidos dos cooperados para cobertura de despesas e que, pela racionalização ou faixa de segurança dos custos operacionais com que a cooperativa trabalhou, não foram gastos, sobraram, merecendo a denominação de despesas poupadas ou sobras Figueiredo (2000).

Para Figueiredo (2000), uma empresa capitalista é um modelo de organização empresarial com base no capital, com o objetivo de lucro, regida pelo Código Comercial e leis complementares. Essas empresas atuam no mercado em busca de lucros e vantagens de interesse de seus proprietários. Já a empresa cooperativa é a associação de pessoas que criam uma estrutura empresarial para produzir serviços aos donos/usuários, gerando benefícios para cooperados e comunidade.

Assim as cooperativas, objeto central deste estudo, são unidades de produção necessariamente solidárias. Por conseguinte, o funcionário de uma cooperativa não se desvincula de sua dinâmica organizacional, ou seja, essa dinâmica está diretamente relacionada às características dos indivíduos que a compõem. Além disto, tal dinâmica define de forma multidimensional a identidade da organização, através dos costumes, crenças, mitos, ritos, cultos entre outros elementos formadores da cultura vivenciados e estabelecidos pelos funcionários, cliente interno e externo e outras interferências que surgem durante a sua funcionalidade.

Machado (2005) define a identidade de uma organização como sendo um conjunto de atitudes e comportamentos estabelecidos no interior dessa organização em uma conjuntura social. A sedimentação dessa identidade depende de como seus integrantes entendem a si próprios e aos outros, diante do aparato institucional. Ou seja, esses integrantes necessitam intensificar as suas relações e as habilidades, encorajando-se para um ajuste de sua personalidade, assimilando valores, crenças de si e de outros indivíduos para identificarem as suas características e daqueles com quem convivem. Só assim poderá ocorrer a adaptação ao seu modo de ser na sociedade de forma mais harmônica.

Segundo Ferreira *et al.* (2002), a cultura nacional, na acepção antropológica e sociológica, tem causado grandes impactos na cultura organizacional e, nesse sentido, o objetivo deste projeto é investigar esse fenômeno na Cooperativa de Economia e Crédito dos Empregados das Instituições de Ensino Superior e Pesquisas Ciência e Tecnológica (NOSSACOOOP).

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

1.1 Justificativa

A administração das cooperativas tende a se posicionar institucionalmente diante da sociedade na qual está inserida, adotando procedimentos gerenciais atualizados, articulando a teoria e a prática e, finalmente, promovendo os relacionamentos políticos para garantir o sucesso.

A criação de cooperativas vem somar ao mercado de trabalho mais uma forma de organização social e econômica. Sua inserção no mercado proporciona, além disso, uma alternativa de manter a empregabilidade, sendo a sua gestão diferenciada, ou seja, apoiada no gerenciamento de sociedades de pessoas e tendo ainda normas operacionais estabelecidas pelo Banco Central do Brasil - (BACEN).

Como não poderia ser diferente, a cooperativa de crédito faz parte da engrenagem do sistema de produção e da geração de riqueza de um país. Assim, a cooperativa também está sujeita aos acontecimentos vivenciados e às mudanças ocorridas no mesmo contexto das organizações comuns, diferenciando-se apenas quanto ao aspecto social. Ou seja, as suas sobras líquidas são repartidas para todos os associados.

Assim como as organizações empresariais, as cooperativas também trazem em sua bagagem a cultura organizacional, as mesmas diferenças culturais que estão presentes nas estruturas da organização, bem como a necessidade de busca permanente em estratégias de sobrevivência que são repensadas e reestruturadas indiferentemente do segmento de negócio. Portanto, a cooperativa de crédito possui problemas em toda a sua esfera e ambiente, buscando adaptar suas técnicas de trabalho, conquistando a sua parcela no mercado expressivamente competitivo.

Para Perius (2001), o gerenciamento das cooperativas é distinto das outras organizações empresariais já que a riqueza gerada fica com os donos, sócios das cooperativas, pois nessas organizações os associados ganham e se apropriam dos resultados do trabalho conjunto. Por se ter esse gerenciamento atípico foi que nasceu o interesse de se estudar a cultura organizacional de uma cooperativa de crédito. Para

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

melhor compreender as propriedades que a determinam serão abordados, no decorrer desta pesquisa, um breve histórico das cooperativas de crédito no Brasil, o conceito de cooperativas de crédito e sua forma distinta de trabalhar. Sendo assim, formula-se o seguinte problema:

1.2 Problema

Quais as influências da Cultura Nacional na Cultura Organizacional numa cooperativa onde os valores sociais e democráticos são dominantes?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral é identificar e descrever as influências da cultura nacional sobre a cultura organizacional da NOSSACOOP.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- 1) Identificar os traços da cultura Nacional presentes na NOSSACOOP.
- 2) Identificar os elementos da cultura organizacional da NOSSACOOP.
- 3) Verificar estatisticamente a existência de correlação entre os elementos da cultura nacional e os da cultura organizacional da NOSSACOOP.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origem do Cooperativismo

Segundo Ricciardi e Lemos (2000), o cooperativismo surgiu na Inglaterra para solucionar a falta de emprego decorrente da Revolução Industrial. Nessa época, conforme o Anuário do Cooperativismo Mineiro (2006), havia muitas fábricas cheias de operários com problemas e necessidades pois, enquanto as fábricas prosperavam os operários viviam quase na miséria. Eram muitas horas de trabalho, baixos salários, desemprego e fome, entre outras condições desumanas de trabalho.

Em meio a todos esses problemas econômicos e sociais alguns operários, por sentirem que só com a cooperação poderiam sobreviver à crise, uniram-se para buscar uma solução. Foi então que se criou a União dos 28 tecelões (operários), um pequeno armazém cooperativo de consumo: a “Sociedade dos Equitativos Pioneiros de Rochdale” em 1844. Tal momento marcou o lançamento da semente do Cooperativismo no mundo.

O apogeu dessa nova forma organizacional deu-se na Europa, no contexto da Revolução Industrial em que o capitalismo manifestava-se pela exploração da mão-de-obra operária (MACEI, 2005). No Brasil, a idéia de cooperativismo chegou na metade do século XIX, juntamente com os imigrantes. As dificuldades no entendimento da língua portuguesa, dos hábitos e valores favoreceram a necessidade de se reunirem com o objetivo de organizar uma união associativa.

No início do cooperativismo no Brasil, a Constituição de 1891, no seu artigo 72, parágrafo 8º, assegurava a liberdade de associações. Durante o século XIX, momento em que o país vivia sob o império de Pedro II, surgiram as primeiras sociedades com a denominação de cooperativas (ORGANIZAÇÕES DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2008).

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Existem posições diferentes quanto a definição e objetivos do cooperativismo. Alguns autores ressaltam o objetivo central do cooperativismo, refletido em uma maneira diferenciada de organizar e gerir a força de trabalho centrada no coletivo, no grupo. Nesse sentido, afirmam: “cooperativismo veio da constatação de que a cooperação – fazer coisas junto a outras pessoas – era a melhor maneira para encontrar as soluções que interessavam a determinado grupo de indivíduos” (RICCIARDI; LEMOS, 2000, p. 58).

Diferentemente da visão centrada no modelo de organização do trabalho Macei (2005, p. 24) vai trabalhar o cooperativismo sob o ponto de vista econômico. Para ele “cooperativismo é sistema de organização econômica, baseada em um conjunto de princípios fundamentais e que visa eliminar a mera intermediação, comercial e de mão-de-obra, característica do sistema capitalista”.

Os princípios que norteiam o cooperativismo são: adesão livre de qualquer pessoa; administração praticada pelos próprios associados; juros módicos do Capital Social; divisão das sobras líquidas para os associados; neutralidade política, social e religiosa; cooperação entre as cooperativas no âmbito local, regional, nacional e internacional e constituição de um fundo educacional (CAZÉRES, 1994).

Pode-se dizer que o sistema cooperativo foi criado para atender ao interesse de um grupo de pessoas com necessidades afins. Tem a forma de gestão diferenciada, pois os próprios associados são os administradores dos negócios, visando o interesse comum destes e aos seus próprios, de forma imparcial e cooperativamente. Desse novo modelo organizacional, orientado por princípios cooperativistas de trabalho em conjunto, surgiram as denominadas cooperativas.

O cooperativismo se destaca pelo fato de que, nessas organizações, o cooperado também é o senhor do negócio - os problemas são levados a uma assembléia aberta a todos. A pauta é discutida e votada e cada cooperado tem direito a um voto independente do valor de sua integralização do capital social ou de sua movimentação financeira.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Sendo assim, com uma gestão totalmente democrática, o cooperado tem acesso a toda movimentação financeira, decide sobre a destinação das sobras líquidas, tem liberdade de fiscalizar a execução das decisões tomadas em assembléias e, ainda, propõe mudanças e melhorias. Todas essas características fazem do cooperado o verdadeiro detentor da cooperativa.

2.2 Cooperativas

Reforçando o aspecto econômico das cooperativas, Ricciardi e Lemos (2000) aproximam as cooperativas das organizações empresariais. Há ênfase no foco social apenas como forma de viabilizar e fundamentar os negócios de seus associados. Nesse sentido, afirmam os autores:

A cooperativa não é um sonho, nem uma proposta mágica - é uma empresa, como outra qualquer, em que pessoas se reúnem para produzir bens ou serviços com o propósito de receber a retribuição monetária pelo seu trabalho, tanto como reposição dos gastos quanto como remuneração pelo que realizaram, concorrendo, ainda, ao rateio das "sobras" (o lucro, na linguagem das outras empresas) (RICCIARDI; LEMOS, 2000, p.58).

À medida que o desemprego avança as cooperativas surgem trazendo novas oportunidades de trabalho. Essa tendência de expansão das sociedades cooperativistas mantém estreita relação com a do segmento público, como forma de se promoverem novas atividades e absorção da mão-de-obra excedente. Assim criam-se, então, novas formas de combater o desemprego e possibilitar a preservação do trabalho, bem como a manutenção da competitividade, base do sistema capitalista contemporâneo (ROSA, TURETA E BRITO, 2006).

Como organizações que se equiparam às organizações empresariais quanto aos seus objetivos e foco, as cooperativas estão sendo pressionadas a rever sua gestão e encontrar formas eficazes e eficientes que lhes possibilitem um gerenciamento de qualidade de seus recursos, bem como definição de suas metas e objetivos, o estabelecimento de prioridades e a determinação de estratégias para que possam sobreviver neste acirrado mercado competitivo (RICCIARDI; LEMOS, 2000).

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Contrariamente a esta visão empresarial das cooperativas, Young (2007), classifica as sociedades cooperativas como sendo uma forma de defesa em relação ao trabalho humano e uma economia solidária como alternativa ao sistema capitalista organizado.

A cada dia as cooperativas têm assumido seu papel social e, somado a este processo, a cobrança do mercado que acirradamente exige destas uma postura empresarial eficiente e eficaz. As cooperativas não se eximem de apresentarem resultados econômico-financeiros e sociais positivos, bem como a adoção de tecnologias avançadas, envolvimento em normas, estruturas, processos e objetivos típicos de uma organização.

As cooperativas, por se destacarem entre as organizações empresariais, podem ser vistas e respeitadas pelo governo como elemento societário. Suas práticas de gestão manifestam diversos impactos positivos no ambiente econômico, nos contextos culturais e institucionais e no bem-estar da vida do trabalhador.

Pode-se dizer que o surgimento desta modalidade de sociedade organizada em um sistema de economia solidária, pautado em princípios da solidariedade, se deu em virtude de se ter uma alternativa de sobrevivência humana dentro do sistema capitalista. Sendo assim, a cooperativa nasceu como proposta de uma nova organização do trabalho.

As transformações decorrentes da formação dessa nova organização do trabalho visaram redefinir os processos de trabalho e as práticas de emprego, introduzindo o modelo das associações com o objetivo de ampliar o mercado de trabalho mediante a cooperação e a aliança de seus associados, compartilhando interesses comuns (PINHO, 2004).

As associações de cooperativismo são uniões de pessoas para fins não-econômicos, onde o resultado financeiro ou de serviços dessas atividades pode-se partilhar entre os seus componentes, visando sempre o benefício entre dos mesmos. (MACEI, 2005).

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

A inserção das cooperativas no atual mercado competitivo faz com que elas adquiram a característica de organizações com forte cunho social, demarcadas por suas responsabilidades institucionais com os seus associados, o governo e a sociedade. Esses atributos exigem processos decisórios rápidos, dinâmicos, simples, objetivos e claros, exigências do mercado no qual estão inseridas.

No caso brasileiro, o mercado obriga que essa modalidade de organização efetue reservas em dois fundos: o Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES) e o Fundo de Reservas. As reservas extraídas das sobras líquidas anuais da cooperativa no caso, o FATES, têm como propósito o desenvolvimento sócio-cultural de seus cooperados. Já o Fundo de Reservas tem como objetivo a cobertura de perdas líquidas do exercício. Cabe ressaltar que esses fundos deverão ser remetidos ao Governo Federal no caso de extinção da sociedade cooperativa (MACEI, 2005).

Acrescida a essas obrigatoriedades, as cooperativas de crédito, para se manterem estáveis nesse ramo, deverão obedecer às normas específicas, regidas e reguladas na Lei do Cooperativismo nº 5.764 de 1971, alterada parcialmente pelas Leis 6.981/82, 7.231/84 e 11.076/04 e mais 34 Resoluções do Conselho Nacional das Cooperativas, além dos artigos 1.093 a 1.096 da Lei 10.406/02 do Novo Código Civil (YOUNG, 2007).

O regimento de atividades das cooperativas, por se tratar de sociedades atípicas, difere do regimento de uma sociedade empresarial. Pode-se dizer que as normas de funcionamento das cooperativas são mais rigorosas e detalhistas que as das outras organizações.

As sociedades cooperativistas são criadas para prestarem serviços a um determinado grupo de pessoas que têm em comum um espírito de colaboração e cooperação. Esses grupos são formados em busca de um progresso das categorias econômicas de seus associados.

Segundo Macei (2005), o que existe de peculiar entre uma sociedade cooperativa e uma não-cooperativa é que a primeira visa lucros e a segunda não. Porém, o novo Código Civil definiu as sobras advindas das cooperativas como sendo resultado positivo, e o

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

prejuízo é congruente aos resultados negativos. Contrariamente Ricciardi e Lemos (2000) entendem que a sociedade cooperativista não censura a fortuna, mas estimula o seu uso em favor de todos, respeitando os esforços e méritos individuais, sendo uma economia coerente e perspicaz que combate o egoísmo e a ambição.

Os mesmos autores (RICCIARDI e LEMOS, 2000) concordam que a cooperativa tem dupla natureza: ser uma associação igualitária de pessoas e uma empresa com propósito econômico, tendo sua finalidade baseada no princípio da identidade, prestando serviço exclusivamente aos cooperados.

Macei (2005) discorda com Ricciardi e Lemos (2000) quanto à natureza das cooperativas, considerando que o sistema cooperativo se ajusta aos regimes econômicos capitalistas e socialistas. As sociedades cooperativas necessitam mesclar características que seriam teoricamente incompatíveis entre si, pois a atividade econômica visa à subsistência dos cooperados, mas o diferencial entre uma sociedade econômica e uma cooperativa é que a segunda não visa lucros.

O mesmo autor explica que é de fundamental importância compreender tal peculiaridade. Para isto, será necessário entender a diferença entre **fim** e **objeto** da cooperativa. O **fim** da cooperativa é a prestação de serviços aos associados, proporcionando a estes uma situação econômica favorável, seja na redução dos gastos, seja no aumento de sua poupança. O **objeto** da cooperativa ajusta-se ao ramo de atividade empresarial. Pode-se dizer que o **objeto** é o meio pelo qual a cooperativa procura alcançar seu **fim**, melhorando a situação econômica do cooperado.

Já Franke (1973) faz uma distinção entre as cooperativas e as demais organizações, pois a razão da associação de classe se encontra na possibilidade de utilizar os serviços da sociedade em prol do seu próprio *status* econômico, ou seja, sem o objetivo principal de obter lucro mas, primeiramente, proporcionar serviços em favor de todos aqueles filiados à sociedade cooperativista. Nas organizações não-cooperativistas as pessoas se cotizam para, em conjunto, participarem das sobras líquidas na proporção do volume de suas operações.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Neste contexto, a administração das cooperativas precisa se posicionar institucionalmente diante da sociedade na qual está inserida, adotando procedimentos gerenciais atualizados, articulando a teoria e a prática e, finalmente, promovendo os relacionamentos políticos para garantir o sucesso do cooperativismo pretendido.

Pode-se dizer que outro diferencial entre as organizações cooperativas e não-cooperativas é que, nas segundas, não tendo lucros para serem distribuídos, os sócios deverão ratear entre si os prejuízos. Os sócios são convocados em assembléia para discutirem o valor determinado a ser injetado na sociedade, proporcionalmente aos números de cotas. Em cooperativas, a chamada de capital também se faz obrigatória, momento em que os rateios dos prejuízos são realizados em conformidade com sua produção.

Young (2007) classifica as cooperativas de acordo com os respectivos campos de atuação: consumo, produção, crédito, mista, trabalho, habitacionais, agropecuárias, educacionais, médicas e sociais. A característica comum entre elas é que se assegura a igualdade de direitos entre os associados. O mesmo autor elucida que as decisões das cooperativas são tomadas através de convocação formal das assembléias através de ato público, onde os procedimentos de sua gestão são conhecidos, discutidos e deliberados publicamente.

2.3 Cooperativas de Crédito

Uma das primeiras sociedades cooperativistas fundadas no Brasil foi a de consumo, com o nome de Sociedade Econômica Cooperativa dos Funcionários Públicos de Minas Gerais, em 1889, na cidade de Ouro Preto (ORGANIZAÇÕES DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2008).

O Decreto Federal nº 979, de 6 de janeiro de 1903, facultou aos profissionais do ramo agrícola e da indústria rural a organização de sindicatos para defesa de seus interesses. Com eles, surgiram diretrizes legais para o funcionamento das cooperativas. Em 26 de

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

junho de 1907, através do Decreto Federal nº 6532, definiram-se as funções do cooperativismo. Em 1932, foi promulgado o Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro, que proporcionou ampla liberdade à constituição e ao funcionamento das cooperativas no Brasil (PERIUS, 2001). Neste momento ocorreu um crescimento significativo no setor do cooperativismo, tendo obrigado o Governo Federal a repensar a forma de administrar esse setor.

Pinho (2004) lembra que, com o fim da Segunda Guerra Mundial, surgiu no Brasil uma espécie de epidemia de alargamento do setor cooperativista. O restabelecimento do comércio internacional foi encarado como uma das alavancas que ergueram as cooperativas, notadamente as agrícolas, voltadas à exportação. Em 1951, o Governo Federal ofereceu vários incentivos materiais e fiscais criando, inclusive, o Banco Nacional de Crédito Cooperativo - BNCC.

O Decreto-Lei nº 59, de 21 de novembro de 1966, regulamentado pelo Decreto nº 60.597, de 19 de abril de 1967, criou o Conselho Nacional de Cooperativismo – CNC. No final da década de 60 o então Ministro da Agricultura, Sr. Luiz Fernando Cirne de Lima, unificou os órgãos de representação do cooperativismo surgindo, assim, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB – e as Organizações de Cooperativas Estaduais – OCEs.

No dia 16 de dezembro de 1971, foi promulgada a Lei nº 5764, ainda hoje em vigor. Essa Lei dispõe sobre constituição e funcionamento, sistema de representação, órgão de apoio e regime jurídico das cooperativas. Foram enumerados todos os requisitos para a viabilização do Sistema Brasileiro de Cooperativismo, sob as regras de uma legislação especial em que as cooperativas passaram a ter um caráter mais empresarial.

Por fim, reconhecendo a importância do Cooperativismo para a nação, a nova Constituição Brasileira, promulgada em 05/10/88 estabeleceu como princípio geral, o estímulo ao cooperativismo, conforme descrito no Título VII – Da Ordem Econômica Financeira, Capítulo I – Dos Princípios Gerais da Atividade Econômica, art. 174,

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

parágrafo 2º: – "a Lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo".

A partir da existência do Banco Central surgiram regras muito rígidas relativas às cooperativas de crédito. Era uma época de negações às cooperativas de crédito e aos bancos cooperativos, que passaram muitos anos para conseguir regras que abrissem uma condição melhor para o seu desenvolvimento. Isso atrasou o crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil em relação a outros países e também inibiu a formação de recursos humanos adequados para o cooperativismo de crédito (PINHO, 2004).

O Banco Central do Brasil (2008) divulga também, que entre janeiro de 2000 e junho de 2007 foram 40 processos de incorporações, sendo que 36 já foram aprovados e existem hoje quatro sob análise. A possibilidade das fusões e incorporações das cooperativas está prevista no capítulo X da Lei nº. 5.764/71, que rege o movimento no país. Duas cooperativas de crédito, em 2007, tiveram autorização para funcionar e quatro cooperativas de crédito foram incorporadas, dessas uma é a NOSSACOOOP. Nesse período, houve uma reorganização societária em cooperativas do ramo de crédito.

Para este estudo fazem-se relevantes os conceitos de cooperativa de crédito, por se tratar de sociedade que será o objeto de pesquisa.

Cooperativas de crédito são instituições financeiras independentes e autônomas, autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BACEN) não sendo livres da fiscalização deste órgão e de seus próprios associados. Trata-se de organização constituída pelo Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) e regida pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Fiscal, composto pelos próprios associados. Cabe ao Conselho Fiscal verificar a manutenção do bom andamento dos negócios (MACEI, 2005).

As cooperativas de crédito são apoiadas pelos Bancos Cooperativos. Atualmente, existem dois grandes Bancos Cooperativos:

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

- Banco Cooperativo do Brasil S/A (BANCOOB);
- Banco Cooperativo de Sicred S/A (BANSICRED).

A principal função dos bancos cooperativos é prestar serviços de compensação de cheques e outros papéis às cooperativas de crédito. Para tal função, celebrou-se convênio com as cooperativas centrais em cada estado.

O BANCOOB, segundo Pinho (2004), tem por objetivo:

Promover a integração entre as cooperativas filiadas; assessorar operações e serviços sob o ponto de vista técnico, jurídico, contábil, financeiro e etc.; inspecionar as cooperativas singulares; elaborar e coordenar programa de treinamento; prestar o serviço de redirecionamento dos recursos excedentes de uma cooperativa para outra; centralizar serviços e processos administrativos, produzindo ganho de escala para as cooperativas singulares; buscar, junto ao sistema bancário, linha de recursos para empréstimo às filiadas; promover o repasse de recurso ao BANCOOB; viabilizar soluções tecnológicas; promover regras de padronização de produtos e serviços, editando normativos e cuidando da sua atualização; celebrar convênios, de âmbito regional, de prestação de serviço; assessorar a implantação de novas cooperativas - orientando e acompanhando todo um processo de constituição junto ao BACEN - bem como elaborar *layout* e adquirir máquinas e equipamentos; promover a integração entre as cooperativas de crédito e as cooperativas de outros segmentos (PINHO, 2004, p.89).

Conforme dado divulgado no Anuário do Cooperativismo Mineiro (2006), a fatia da participação das cooperativas de crédito em Minas Gerais é de 28%, sendo a segunda maior participação no *ranking* no Brasil. Os tributos recolhidos em 2005 foram 10% maiores em relação ao ano anterior. A receita bruta subiu de 6,5% para 7% neste mesmo período. As cooperativas de crédito estão presentes em 478 municípios mineiros, atendendo a 56% do Estado através de 248 cooperativas e 497 PAC's.

A FIG.1 demonstra os resultados das cooperativas de crédito em Minas Gerais no ano de 2006.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

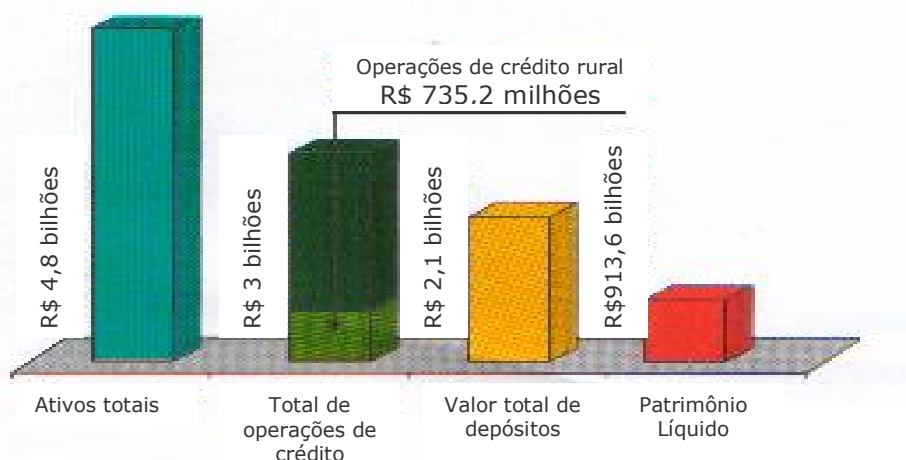


Figura 1 – Resultados das cooperativas de crédito em 2006
 Fonte: Anuário do cooperativismo mineiro (2006, p.18).

A cooperativa em análise enquadra-se nessa classificação por se tratar de organização que lida diretamente com o sistema financeiro. É, pois, uma cooperativa de crédito que busca concessões financeiras com baixas taxas de juros como forma de beneficiar os cooperados e demais associados.

Nos últimos anos têm ocorrido no Brasil incorporações das cooperativas de crédito que:

Para ganhar fôlego e enfrentar a competição dos bancos, as cooperativas de crédito com menor número de associados e abrangência geográfica limitada vêm sendo absorvidas por instituições maiores. A tendência é estimulada pelo Banco Central, que vê o processo como uma forma de fortalecer e qualificar o atendimento prestado pelas 1.450 cooperativas de crédito que respondem por 2,2% da movimentação financeira do país, (ONDA..., 2007, p.1).

Para Melo Sobrinho (citado por ONDA..., 2007), consultor do BACEN, “é essencial que aconteça essa verticalização das cooperativas, para garantir a redução de custos e melhor prestação de serviços”.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

No cooperativismo de crédito os grandes diferenciais são as taxas de juros bem menores do que as do mercado e a captação de recursos com taxas superiores às do mercado. Isso ocorre porque o cooperativismo não visa o lucro e sim a sobras líquidas.

Para tal, as cooperativas de crédito trabalham com os seguintes produtos e serviços: operações de crédito, nas modalidades de empréstimos, títulos descontados, financiamentos, adiantamento a depositantes, cheque especial, talão de cheques, conta corrente, conta salário, depósitos a prazo, depósito à vista.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Como pode ser observado por meio do QUADRO 1, apresentado em seguida, Young (2007) contrapõe as diferenças entre uma Sociedade Cooperativa e uma Sociedade Empresarial.

Sociedade Cooperativa	Sociedade Empresarial
Sociedade de pessoas, ou seja, importa o aspecto do <i>affectio societatis</i>	Sociedade de capital, ou seja, importa o fator monetário na composição societária.
Finalidade: prestação de serviços para os cooperados.	Finalidade: auferimento de lucro para os sócios.
Constituída por estatuto social.	Constituída por contrato social.
Número mínimo de 20 cooperados (pessoas físicas) para sua existência. Ressalta-se que as cooperativas singulares não podem ser constituídas exclusivamente por pessoas jurídicas.	Número mínimo de sócios (2 pessoas físicas ou jurídicas) para sua existência, salvo no caso de subsidiária integral.
Não sujeita à falência.	Sujeita à falência.
Princípio da democracia, visto que o cooperado possui direito a um voto, independentemente do valor com o qual ingressou na cooperativa.	Há sócios majoritários e minoritários, em virtude do montante com o qual participam no capital social.
Quotas não podem ser transferidas a terceiros. Note-se que a transferência é possível ao herdeiro se este for também associado.	Caso o contrato social permita, as quotas podem ser transferidas a terceiros, no caso de sociedade limitada. No caso de sociedades anônimas, as ações podem ser transferidas a terceiros.
Participação nas obras proporcionalmente à participação nas operações por cada cooperado.	Lucro proporcional ao montante de capital investido pelo sócio na empresa.
Havendo apenas operação com associados, ou seja, ato cooperado, estará isenta de IRPJ, CSLL, Cofins, devendo apenas o PIS, calculando a alíquota de 1% sobre a folha de salários.	Como regra, haverá tributação do IRPJ, CSLL, PIS e Cofins.
A Assembléia é realizada pautada no número de cooperados.	A Assembléia é realizada pautada na participação no capital social.
Vedado distribuir qualquer espécie de benefício às quotas-partes do capital ou estabelecer outras vantagens ou privilégios financeiros ou não, em favor de quaisquer associados ou terceiros, excetuados os juros até o máximo de 12% ao ano atribuído ao capital integralizado.	Pode pagar juros sobre o capital próprio.

Quadro 1 - Principais diferenças entre sociedades cooperativas e empresariais

Fonte: YOUNG (2007, p.72)

Contudo, as cooperativas de crédito são sociedades econômicas e sua existência só faz sentido se seu papel social estiver evidenciado. As sociedades cooperativas divergem

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

das sociedades empresariais em sua forma operacional, mas as relações gerenciais e as culturais de ambas estão inseridas no contexto da cultura nacional.

2.4 Cultura Nacional

A cultura engloba todos os padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos como resultado de uma aprendizagem contínua adquirida no decurso da infância pois é neste período de desenvolvimento que o indivíduo é mais susceptível de captar e assimilar as informações que lhe são repassadas. (HOFSTEDE, 1997). A cultura é um fenômeno coletivo, por ser parcialmente compartilhada por pessoas que vivem num mesmo ambiente social, consistindo em regras não escritas do jogo social. De forma que a cultura “é a programação coletiva da mente que distingue os membros de grupo ou categoria, sendo apreendida e derivada do meio ambiente social e não dos genes pessoais” (HOFSTEDE, 1997 p.19).

Para o mesmo autor a cultura é adquirida, não herdada. Ela deriva do espaço social do indivíduo, não das características genéticas. A cultura deve ser distinta por sua vez, do caráter humano e da personalidade de cada ser. Essa representatividade pode ser vista na FIG. 2

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

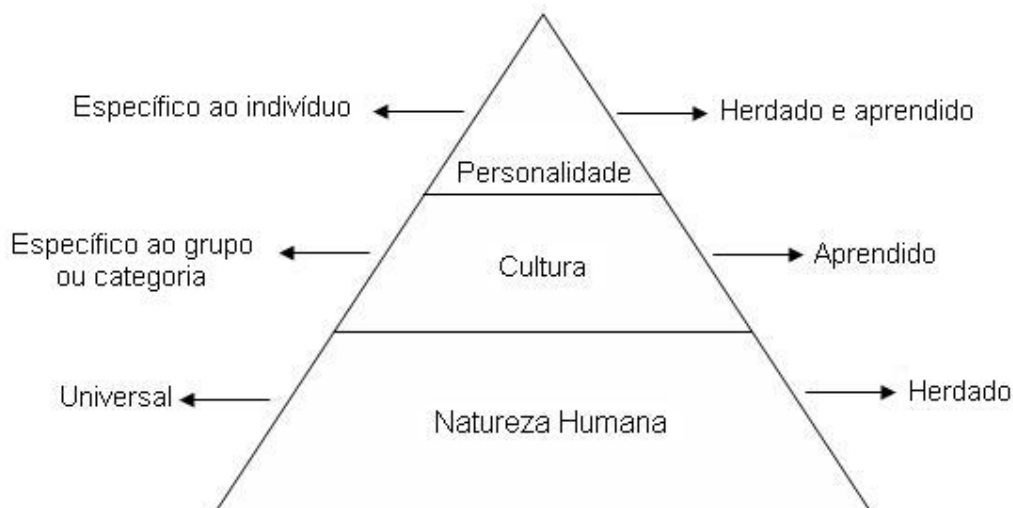


Figura 2 – Níveis de programação mental humana.

Fonte: Hofstede (1997, p. 20).

No decurso do nosso desenvolvimento pode-se dizer que a cultura é em parte fundada em traços que são transmitidos e em parte adquiridos no percurso social, familiar, religioso e do trabalho do indivíduo vivenciado ao longo de sua existência dentro de uma determinada sociedade.

Cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua. Uma boa parte foi adquirida no decurso da infância, período do desenvolvimento onde somos mais susceptíveis à aprendizagem e assimilação. Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaparecer, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez (HOFSTEDE, 1997).

Para o mesmo autor, o conceito de nação surge já quase na época moderna, após a Guerra dos Trinta Anos na Europa. O sistema de nações foi introduzido apenas em meados do século XX à escala mundial. Desde então, o mundo geográfico, físico, foi quase inteiro dividido em nações, de territórios marcados por fronteiras e por pessoas ou grupos que vivem e ou convivem dentro destas fronteiras.

Ao iniciar o processo de colonização da formação da cultura brasileira os europeus, índios e negros tiveram que comungar suas participações culturais, buscando um convívio. Ato de interação nada fácil de se pensar nas diferenças de crenças e valores

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

estabelecidos entre eles. Sabe-se que o indivíduo age segundo suas crenças e valores, sendo estes incorporados durante a socialização primária, quando da época da colonização, levando-os a construir os seus meios sociais legítimos para a construção e sedimentação de regras, normas e papéis sociais (FREITAS, 1991). Por isso, Calligaris (2000) afirma que é possível ver em cada brasileiro um colonizador e um colono. E este é um discurso dominante no Brasil, trazido à medida que os emigrantes se aculturam, passando a falar como colonizador e colono.

Holanda (1984) reforça este conceito quando descreve que, no Brasil, a mistura de povos e a forma de organização social imposta pelo colonizador às etnias foram a de uma sociedade hierarquizada e, portando, marcada pela excessiva centralização de poder e conseqüentemente pela obediência.

Motta e Caldas (1997) conceituam a cultura brasileira como uma sociedade alegre, harmônica e criativa, mas pobre e com baixo nível de crítica; com a capacidade de flutuar nos espaços dos líderes e dos liderados, do institucional e do pessoal, ligando-os por meio do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal. Isso explica alguns dos paradoxos da sociedade brasileira, fazendo-a reflexo da cultura e deixando os observadores externos admirados com o jeito de ser do povo.

Shimonishi e Machado-da-Silva (2003, p. 46) fazem uma síntese das principais características da cultura nacional apresentadas no QUADRO 2:

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Características culturais brasileiras	Indicadores
Receptividade ao estrangeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção positiva Receptividade a outras raças Hospitalidade Modernização
	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção negativa Importação de técnicas Valorização maior do que vem de fora Permeabilidade e plasticidade Mudança para inglês ver
Orientação para o curto prazo	Ênfase no planejamento de curto prazo
Aversão à sistematização do trabalho	Desprezo ao trabalho contínuo Exaltação do talento natural Desprezo à pane operacional
Personalismo	Favoritismo Paternalismo Ênfase nas relações pessoais Apropriação do público pelo privado Igualdade moral e não jurídica
Protecionismo	Postura de espectador Orientação pela autoridade externa Governo como princípio unificador Transferência de responsabilidade
Aversão à incerteza	Necessidade de regras Evitar o conflito Afeição à paz e à ordem Resistência a mudanças
Jeitinho	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção positiva Flexibilidade Rapidez Improvisação "Fazer vista grossa" "Arranjar um padrinho" "Quebrar o galho"
	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção negativa Recurso de poder "Você sabe com quem está falando?" Corrupção (envolve ganhos pecuniários)
Formalismo	Regras sem fundamentação nos costumes Diferença entre a lei e a conduta concreta Exagerado apego às leis Legalismo.

Quadro 2 – Principais características culturais nacionais

Fonte: Adaptado de Oliveira e Machado-da-Silva (2005, pg. 46).

Freyre (2006) revela, com muita propriedade, seu modo particular de pensar a cultura brasileira dotada de configuração incomum e analisando o Brasil em seu cerne.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

O autor procurou estabelecer uma definição para cultura brasileira no íntimo da vida colonial, nas relações de ciúme e posse das terras e de bens, às vezes, imensuráveis, dos grandes homens e dos amplos feitos militares no primórdio da colonização.

Assim, ser brasileiro não significa apenas ter nascido no Brasil ou constituir-se como descendente da raça cabocla ou mameluco, sertaneja, caipira e dos imigrantes “gringos”, mas sim possuir os traços gerais que estabelecem a cultura brasileira, pertencente às matrizes das espécies dos europeus, africanos, indígenas. Os sortidos gêneros das características destas raças formam uma condição ímpar, diversa e exclusiva de envergadura própria de ser do indivíduo brasileiro.

Motta e Caldas (1997) fazem um resumo dos pontos críticos da cultura brasileira, que seriam o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo. Afirmam ainda que a pluralidade é um dos aspectos essenciais da cultura brasileira e do universo das organizações locais. Concluem que o Brasil é uma terra de contrastes e que a cultura brasileira é marcada por heterogeneidade e complexibilidade, caracterizando-se como multifacetada.

Devido a essa miscigenação, Prates e Barros (1997) dizem que é preciso compreender a ação cultural brasileira de forma integrada e levar em consideração não somente o traço cultural como um tipo de forma isolada e descrevê-lo, mas principalmente, sua interação com os outros traços, para se ter um maior entendimento e compreensão dos fatos culturais que rodeiam os indivíduos.

Nesse sentido, Emmendoerfer e Dias (2005) afirmam que a formação cultural compreende a união de diversos fatores que interagem entre si e são internalizados pelos atores sociais como os hábitos, costumes, valores, mitos e outros, conforme já largamente abordado e analisado por vários estudiosos do comportamento humano, como os sociólogos, antropólogos, psicólogos e cientistas das estruturas organizacionais.

Em contraposição à afirmação dos autores citados anteriormente, Souza (2006) afirma que a cultura brasileira é vista não como um conjunto complexo de padrões concretos

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

de comportamentos, costumes, usos, tradições, fetiches e hábitos, como tem sido o caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instrumentações para governar o comportamento.

Seja como complexo de fatores ou como complexo de padrões, o certo é que a nossa cultura é extremamente rica; é, na verdade, um conviver em meio a uma diversidade de valores culturais, que constituem uma cultura maior: a brasileira (MORAIS, 2002).

O conceito de cultura nacional, para o desenvolvimento desse trabalho será pautado na abordagem dos principais autores: Shimonishi e Machado-da-Silva (2003), Hofstede (1997) e Motta e Caldas (1997).

2.5 Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional, para o desenvolvimento desse trabalho, será baseado na abordagem dos principais autores: Hofstede (1997), Freitas (1997), Fleury (1996), Bertero (1996) e Barros (2003).

Para Hofstede (1997) o problema da cultura organizacional está em evidência no meio da administração desde o início dos anos 1980 e as manifestações dessa cultura é parcialmente afetada por elementos da cultura nacional.

O mesmo autor acredita que uma organização é um sistema social de natureza diferente da nação - apenas crescem juntos. Assim, os membros da organização não têm influência em suas decisões, estando apenas envolvidas como ela durante sua jornada de trabalho e um dia poderão deixá-la.

Cultura organizacional pode ser descrita a partir das semelhanças entre as pessoas pertencentes a uma mesma organização, praticantes dos mesmos valores e com expectativas similares dentro da organização (HOFSTEDE, 1997).

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Segundo Hofstede (1997) não há definição padrão para o conceito de cultura organizacional, mas a maioria dos autores que escrevem sobre o tema provavelmente concordaria que a cultura organizacional é:

- _ holística: refere-se ao todo como sendo mais do que a soma das partes;
- _ determinada historicamente: reflete a história da organização;
- _ relacionada com os estudos de antropólogos: tais como rituais e símbolos;
- _ construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que, em conjunto, formam a organização;
- _ suave: embora Perters e Waterman garantam aos seus leitores que “suave é duro”;
- _ difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade (HOFSTEDE, 1997, p. 210).

Muitos autores sentem dificuldade em definir a cultura organizacional brasileira por esta ser fruto da miscigenação dos diversos povos. Freitas (1997) reforça essa dificuldade descrevendo que o Brasil não é um país dual que opera com a lógica do certo ou errado, do Deus ou do diabo. O fato é que os portugueses, ao chegarem ao Brasil, tentaram subjugar os índios e essa dominação pode ter levado a repercussão sobre a cultura brasileira dos tempos atuais. O comportamento autoritário e de posse dos colonizadores foi se infiltrando nas organizações, tornando o seu gerenciamento excessivamente centralizado.

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com o problema de adaptação externa e integração interna. Esse modelo é desenvolvido e vivenciado dentro da organização, sedimentando processos, atitudes, crenças, valores, ritos, atos e mitos levando a organização a criar sua própria identidade cultural na forma de ajuizar, discorrer e aprender a lidar com dificuldades advindas da diversidade cultural (SCHEIN, 2004).

Para Freitas (1991), cultura organizacional é um conjunto de pressupostos ou atos simbólicos criados por um determinado grupo, seja social ou empresarial, que se ramifica e se espalha pela totalidade desse grupo e pelos seus fundadores. Esse estilo vai se perpetuando ao longo da vivência da empresa pelos seus sucessores, consolidando a cultura predominante.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Na década de 1980 inicia-se a expansão das cooperativas de créditos, momento em que a Diretoria de administração da UFMG e muitos funcionários da FACE – Faculdade Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais estavam dependentes do mercado financeiro paralelo, angariando empréstimo com terceiros e agiotas. Preocupados com essa situação os componentes do Núcleo de Pesquisa em Finanças – NUFI e o Centro de Pesquisa e Estudos em Administração de Pesquisa - CEPEAD - resolveram priorizar os discursos sobre esse tema para atender à demanda desse grupo.

Diante da estabilização da inflação após o Plano Real havia condições macro econômicas que permitiam a implantação desse tipo de iniciativa com menos riscos, acrescido da existência de grupo de professores que tinham afinidades por sempre trabalharem juntos na UFMG e de conviverem durante vários anos.

Portanto, a idéia de constituição de uma cooperativa de crédito entre o corpo docente e os funcionários administrativos da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) sempre existiu. Essa mesma preocupação era comum aos servidores do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET). O estímulo para sua criação foi o momento em que os Bancos Comerciais tiveram suas tarifas liberadas pelo Banco Central do Brasil, tornando cada vez mais oneroso operar com os mesmos (NOSSACOOOP, 2008).

No final de 1996 um grupo de professores e funcionários da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG tomou a iniciativa de desenvolver essa discussão, levando-a a diversas esferas e unidades da UFMG. Assim, foi criada a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores da UFMG e dos Servidores do CEFET (NOSSACOOOP). Autorizada pelo Banco Central do Brasil, iniciou suas atividades em maio de 1997, no segundo andar da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da UFMG, ainda localizada na Rua Curitiba, nº 832 no centro de Belo Horizonte.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

O objetivo fundamental desta constituição foi o de obter empréstimos a juros mais baixos e recompensar melhor as aplicações, almejando um acréscimo no poder aquisitivo dos servidores da UFMG e do CEFET.

A NOSSACOOP foi instituída para atuar no crédito, fornecendo recursos financeiros a taxas inferiores às do mercado e remuneração à aplicação a taxas superiores às do mercado, com a convicção de que esses produtos e serviços constituem uma das necessidades básicas da sociedade (NOSSACOOP, 2008).

Em outubro de 1998, a cooperativa transferiu-se para o *campus* da UFMG na região da Pampulha.

A partir de 17/12/1999 modificou-se a razão social, aumentando a área de abrangência da NOSSACOOP para os empregados das instituições de ensino superior da região metropolitana de Belo Horizonte, alteração esta homologada pelo Banco Central do Brasil (BACEN). Na ocasião, a NOSSACOOP já contava com aproximadamente 1.340 cooperados.

Após Assembléia Geral Extraordinária em 09/12/2004, a NOSSACOOP passou a incluir também os Institutos de Pesquisa, alterando sua denominação para Cooperativa de Economia e Crédito dos Empregados das Instituições de Ensino Superior e Pesquisa Científica e Tecnológica da Região Metropolitana de Belo Horizonte Ltda.

A NOSSACOOP incorporou a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores da Fundação João Pinheiro Ltda. – FUNDACOOP conforme Assembléia Extraordinária de 29/06/2005.

Em Assembléia Geral Extraordinária realizada no dia 06/02/2007, a NOSSACOOP, com 5.192 cooperados, alterou o nome para Cooperativa de Economia e Crédito dos Empregados das Instituições de Ensino Superior e Pesquisa Científica e Tecnológica Ltda. e incorporou a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores da UNIMONTES e 22ª Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros Ltda (COOPERMONTES), com seus 786 cooperados.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Com isso, expandiu-se a área de atuação da COOPERMONTES e implementou-se mais um PAC (ANEXO I), criado para levar aos cooperados um atendimento de qualidade e próximo ao seu local de trabalho.

Os funcionários que neles trabalham possuem maior autonomia nas tomadas de decisões e nas práticas de trabalho, porém subordinados às normas e diretrizes estabelecidas pela sede da Cooperativa de Crédito. A situação da Cooperativa quanto aos números de funcionários, antes e após a incorporação é apresentada na TAB. 1 em seguida:

Tabela. 1 - Número de funcionários da NOSSACOOP e da COOPERMONTES antes da incorporação.

Colaboradores	Número de funcionários da COOPERMONTES	Número de funcionários da NOSSACOOP	Números de funcionários após a incorporação
Conselho Administrativo/Diretoria Executiva	10	14	14
Conselho Fiscal	06	06	06
Funcionários	04	20	27
Total	20	40	47

Fonte: Dados internos da NOSSACOOP

Para manter a qualidade no atendimento e a eficiência na prestação de serviços após a incorporação a NOSSACOOP, que antes contava com 60 membros em sua estrutura organizacional teve esse número reduzido para 47, permanecendo então com a estrutura conforme a TAB.2

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Tabela 2 - Quadro funcional da NOSSACOOOP após a incorporação.

Colaboradores/Agência	NOSSACOOOP após a Incorporação
SEDE UFMG	36
PAC CEFET	2
PAC CAMPUS SAÚDE	3
PAC NOVOS HORIZONTES	1
PAC JOAO PINHEIRO	2
PAC UNIMONTES	3
Total	47

Fonte: NOSSACOOOP, 2008.

Assim, com essa nova estrutura, a NOSSACOOOP já se apresenta como importante cooperativa do segmento de crédito financeiro, envolvendo considerável área de abrangência e com grande número de beneficiados. Estes mantêm a confiança nos efeitos positivos advindos de sua gestão e sua consolidação no mercado financeiro demonstrando uma considerável redução de custos e um aumento significativo no volume de negócios operacionais, ou seja, carteiras de operações de crédito e de aplicações. Ressalta-se ainda que, com o processo de incorporação, a NOSSACOOOP manteve-se dentro dos limites operacionais estabelecidos pelo BACEN e também pela Cooperativa de Economia e Crédito de Minas Gerais (CECREMGE).

Em face dessa inovação na estrutura, a NOSSACOOOP adaptou seu organograma às novas tendências de mercado, reduzindo o número de membros do Conselho de Administração de 14 para 9, conforme AGE de 06/02/2007.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

4 METODOLOGIA

Baseada na taxionomia de Vergara (2004), a pesquisa desenvolvida pode ser classificada, quanto aos fins, como descritiva. Descritiva porque tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Incluem-se nesse grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população e aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis (GIL, 2002).

Para Vergara (2004), a pesquisa descritiva não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para esta explicação. Roesch (1999) reforça este aspecto ao afirmar que as pesquisas descritivas não respondem bem ao por que, embora possam associar certos resultados a grupo de respondentes.

Em relação aos procedimentos adotados para a coleta de dados, Gil (2002) sugere a existência de dois grandes grupos de delineamentos de pesquisas: as que se valem das chamadas fontes de papel, onde estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, e aquelas cujos dados são fornecidos por pessoas ou pelo meio onde a pesquisa está sendo realizada, situando-se nesta modalidade a pesquisa experimental, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante. No caso específico desta pesquisa pode-se classificá-la como um estudo de caso.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. O estudo de caso tanto pode trabalhar com evidência quantitativa ou qualitativa, de acordo com Roesch (1999). Para Gil (2002), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para Vergara (2004) o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões como e por que certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse atinge fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

4.1 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram os empregados do quadro funcional atual da NOSSACOOOP de Belo Horizonte e Montes Claros, incluídos aqueles que compõem o Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, totalizando 47 pessoas. Dentro deste universo foram feitas 36 entrevistas.

Para uma maior compreensão, são explicitadas a definição e as funções dos cargos que compõem a estrutura funcional da NOSSACOOOP. A saber:

- **Conselho de Administração:** Órgão gestor da Cooperativa composto por uma diretoria executiva e membros efetivos e suplentes, todos os cooperados e eleitos pela Assembléia Geral. Compete ao Conselho de Administração planejar e traçar as normas para as operações da cooperativa e controlar os resultados, respeitando os limites da lei e atendendo às recomendações da Assembléia Geral.
- **Diretoria Executiva:** Executa as determinações do Conselho de Administração, com auxílio de assessorias contratadas, da gerência e do quadro de colaboradores, em suas áreas específicas: Comunicação Social; Assessoria Jurídica; Assessoria Contábil; Assessoria Econômica, Financeira e de Informática.
- **Conselho Fiscal:** É o órgão responsável por toda a fiscalização da Cooperativa, independente e subordinado apenas à Assembléia Geral. Suas atribuições são definidas no Estatuto Social, conforme determina a legislação.
- **Gerentes, Técnicos e Colaboradores:** Quadro técnico profissional contratado para assessorar, gerenciar, coordenar e executar as tarefas e atividades que possibilitem a realização das políticas e das decisões da Assembléia Geral, do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.

A amostra seguiu os requisitos e condições mínimas propostas por Triviños (1987) de envolvimento no fenômeno; conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

envolvidas na questão da pesquisa e a capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno em estudo.

4.2 Amostra

Como, de forma geral, alcançar a totalidade do universo demanda um longo tempo, trabalhou-se com uma margem de erro reduzida para alcançar valores mais próximos possíveis do universo.

O tamanho da amostra desta pesquisa foi calculado utilizando a fórmula de amostra aleatória simples para populações finitas com variância estimada (TRIOLA, 1999):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot S^2}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot S^2}$$

em que:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

Z = valor da variável Z para o nível de confiabilidade adotado

e = erro máximo admitido

S² = estimativa da variância populacional

No presente estudo adotou-se os seguintes valores:

- N = 47 para o tamanho da população.
- Considerando-se o nível de 95% de confiabilidade, Z vale 1,96.

Admitiu-se um erro de 0,3.

A estratégia utilizada para estimar a variância foi a mesma adotada por Veiga (2000). Para uma população de 47 pessoas, teríamos 23 atribuindo notas em cada extremo da escala. Nessa situação, observa-se o pior caso devido à máxima variância. A variância

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

correspondente seria de 5. Esse valor foi considerado como estimativa da variância populacional.

Assim teríamos:

$$n = \frac{47 * (1,96)^2 * 5}{0,3^2 * (47 - 1) + (1,96)^2 * 5}$$

Efetuando-se o cálculo obteve-se um valor de n igual a 39, o que corresponde a aproximadamente 83% da população de 47 pessoas. A amostra final, entretanto, foi de 36 pessoas, correspondendo a 77% do universo aproximadamente.

4.3 Questionário

Foi utilizado nesta pesquisa um questionário estruturado contendo as escalas de mensuração de fatores formadores de cultura nacional e cultura organizacional. Por meio deste instrumento pretendeu-se mensurar os operadores dos construtos formadores das duas dimensões a serem investigadas.

4.3.1 Escala de Cultura Nacional

As escalas para medida dos fatores da Cultura Nacional e da Cultura Organizacional têm por objetivo avaliar a maneira de ser das instituições pesquisadas e verificar como as normas e valores das instituições são percebidos pelos funcionários. No instrumento há uma instrução detalhada para que o sujeito avalie o modo como as coisas são na instituição onde este atua. A primeira versão da escala, derivada daquela testada por Lima (2001), apresentou-se inicialmente com 236 itens, e depois de vários estudos de validade, chegou-se a 124, versando sobre as diversas situações vividas nas

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

instituições pesquisadas, com interesse na mensuração das características culturais a partir da ótica dos sujeitos (MONTALVO, 2002).

A versão atual da escala (DELA COLETA e DELA COLETA, 2005) mede oito fatores da cultura nacional, explicados a seguir. Os instrumentos utilizam escala Likert com cinco opções de respostas, que avalia o grau de concordância e discordância com as afirmativas contidas nas questões. São elas:

1. Grau de Distância Hierárquica: a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas empresas, de uma repartição de poder desigual (18 itens).

2. Grau de Individualismo ou Coletivismo: O individualismo pode ser mensurado pela preocupação do indivíduo com seu tempo pessoal, sua liberdade ou quanto aos desafios enfrentados no trabalho. O individualismo está por cima dos grupos em todos os aspectos. Tal padrão de orientação expressa uma tendência a desejar o êxito, a valorizar a sua própria intimidade. No coletivismo estão as preocupações do indivíduo sobre condições físicas do local de trabalho, oportunidade para aprender ou utilizar suas competências. Os grupos são mais importantes do que a própria pessoa, e estas pessoas mantêm fortes relações com os demais membros do grupo, existindo uma grande tendência à cooperação (15 itens).

3. Índice de masculinidade e feminilidade: Masculinidade pode ser observada, entre outros, pela remuneração mais elevada, ter mais possibilidades de ascender a funções superiores e fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal. Feminilidade é mais observada quanto à cooperação por trabalhar num meio agradável para si próprio e para os outros, ter segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto desejar e também ter boas relações de trabalho com sua chefia direta (13 itens).

4. Índice de controle de incerteza: A necessidade de diminuir a ansiedade de se entender o que vai acontecer amanhã gera diferentes comportamentos na organização e em culturas com elevado índice de controle de incerteza e tendem a evitar situações ambíguas procurando, assim, estruturar as suas organizações de forma a tornar os

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis. Com índice elevado de controle de incerteza as pessoas tendem a ser mais inquietas, emotivas, agressivas e ativas. As pesquisas demonstram que, em países com baixo índice de controle de incerteza, as pessoas tendem a apresentar baixo nível de ansiedade, dando impressão de serem calmas, descontraídas, controladas e indolentes (16 itens).

5. Orientação afiliativa: grau em que as pessoas percebem que a organização apóia e influencia as pessoas sob seu contexto, no sentido de serem mais generosas, caridosas e gentis com seus pares. Romero Garcia (1991), conceitua esta dimensão como uma rede de conexões cognitivo-afetivas relacionadas ao sentir-se bem consigo próprio e com os demais, baseados na necessidade de amarmos a nós mesmos, amarmos a vida e estender este sentimento aos outros, para que este amor seja retribuído (15 itens).

6. Orientação para o futuro: grau em que a empresa se dispõe a se preparar para os acontecimentos futuros a serem enfrentados pela organização, medida em termos de planejamento, avaliado tanto quanto ao tempo dedicado ao planejamento como também em termos de envolvimento dos participantes como realização de reuniões para discussão sobre o futuro e debates, entre outras ações (13 itens).

7. Orientação para realização / desempenho: grau em que a empresa recompensa a busca da excelência e a melhoria do desempenho (13 itens).

8. Orientação para assertividade: grau com que cada empresa tende a reforçar o comportamento assertivo de seus participantes, que encoraja o comportamento decisivo nas relações interpessoais na empresa (12 itens).

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

4.3.2 Escala de Cultura Organizacional

A escala de cultura organizacional utilizada neste projeto foi desenvolvida no estudo de Ferreira *et al* (2002), apoiado nos modelos de Calori e Sarnin (1991) e de Hofstede (1997), que indagava sobre as metas prioritárias da organização e as atividades, atitudes e formas de relacionamento enfatizadas ou consideradas mais importantes por ela. Buscava, também, compreender os procedimentos adotados para a tomada de decisões, planejamento de mudanças, distribuição de recompensas e atendimento aos clientes internos e externos. Este estudo identificou sete fatores formadores da cultura organizacional.

O fator 1 denominado de “profissionalismo cooperativo” associa-se à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.

O fator 2 foi rotulado de “rigidez na estrutura hierárquica de poder”, por ter concentrado itens referentes a valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.

Os oito itens que compuseram o fator 3, denominado “profissionalismo competitivo e individualista”, denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

O quarto fator retirado do conjunto de itens concernentes aos valores foi intitulado de “satisfação e bem estar dos empregados”, por apresentar valores característicos de empresas que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

O outro conjunto de indicadores, formado por itens relativos às práticas organizacionais, foi composto por 39 itens distribuídos em 3 fatores, denominados de “práticas de integração externa”, “práticas de recompensa e treinamento” e “práticas de promoção do relacionamento interpessoal”.

Assim como na cultura nacional, todos os itens formadores da escala de cultura organizacional utilizaram a escala Likert com cinco opções de respostas, que avalia o grau de concordância e discordância com as afirmativas contidas nas questões.

4.4 Análise dos dados

4.4.1 Análise dos dados do questionário

Todos os dados levantados através da aplicação do questionário foram examinados para verificar a relação entre as variáveis e o ajuste dos dados da amostra, com as suposições estatísticas inerentes à técnica de análise de dados, conforme sugerido por Hair Junior *et al* (2005). Estas etapas pressupõem a análise e o tratamento dos dados ausentes, identificação de *outliers*, verificação da unidimensionalidade dos construtos e confiabilidade da escala. Foram testadas também a normalidade e a linearidade dos dados, pressupostos para a aplicação das técnicas multivariadas.

Os dados foram tratados utilizando-se o programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows, versão 15, com a finalidade de avaliar os resultados finais dos sujeitos nas escalas e testes de relação entre as variáveis. A análise dos dados incluiu os seguintes procedimentos:

- a) Estatística descritiva: frequência das respostas dos sujeitos a cada questão do inventário e média e desvio-padrão dos escores obtidos em cada sub-escala;
- b) Coeficiente de correlação de *Pearson*, para se determinar a correlação entre as variáveis envolvidas no estudo.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

4.4.2 Análise exploratória dos dados

Conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001), uma análise preliminar da consistência e qualidade dos dados deve preceder a análise multivariada, pois violações de pressupostos e inconsistências nos dados podem gerar distorções que levem as conclusões equivocadas a respeito do problema de pesquisa. Nesse sentido buscou-se evidenciar e tratar possíveis problemas nos dados antes de se passar à análise efetiva dos mesmos.

Inicialmente, verificou-se a consistência do banco de dados (MALHOTRA, 2001), por meio da identificação de valores fora dos limites das escalas ou dados inconsistentes. Assim, os dados digitados fora dos limites das escalas foram, progressivamente, substituídos no banco de dados pelos valores devidamente verificados nos questionários.

A primeira etapa da análise de dados consistiu em verificar estatísticas descritivas da escala, por meio do cálculo da média e do desvio padrão amostral dos indicadores observáveis.

Após a análise descritiva dos dados da pesquisa procedeu-se à verificação da extensão dos dados perdidos, que, conforme Hair Júnior *et al.* (2005) pode comprometer a generalização dos resultados de uma pesquisa. Na análise dos dados ausentes, apresentados nas tabelas no apêndice, pode-se observar a presença de 36 dados ausentes para o indicador AFL1 - Na empresa, o mais importante é que reine a harmonia entre todos os componentes do grupo - e 45 dados ausentes para o respondente de ID 27. Em função deste alto índice de dados ausentes foram eliminados o indicador e o caso. Os demais indicadores apresentaram menos de 1% de dados ausentes. Somente um indicador apresentou mais do que 1,5% de dados ausentes, que equivale a 2 dados. Para atestar a aleatoriedade dos dados ausentes, fez-se uma série de testes MCAR (*Missings Completely At Random*) não sendo encontrado resultado significativo. Assim, procedeu-se com o método de substituição dos dados ausentes pelas médias dos indicadores (HAIR JÚNIOR; *et al.*, 2005).

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Observações atípicas, ou *outliers*, são observações com uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes das outras observações (HAIR JÚNIOR; *et al*, 2005). Elas podem surgir devido a: a) erros de procedimento, como erros na entrada dos dados ou falhas na codificação; b) resultado de um evento extraordinário, que explica a peculiaridade da observação; c) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem explicação e d) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis. Neste último caso, o pesquisador deve reter a observação (HAIR JÚNIOR; *et al*, 2005). .

Os *outliers* foram diagnosticados por meio da análise do número de desvios padrão em relação à média, sendo classificados como observações discrepantes, com escores Z fora dos limites de $\pm 3,29$, conforme sugerem Tabachnick e Fidell (2001). Utilizando-se estes critérios não foram localizados *outliers*.

Os *outliers* bivariados foram verificados por meio de diagramas de dispersão para os indicadores. Não foram encontrados *outliers* bivariados para nenhum dos construtos. A detecção dos *outliers* multivariados foi feita via cálculo da distância de *Mahalanobis* (D2) (TABACHNICK; FIDELL, 2001). Também não foram encontrados *outliers* multivariados.

Nesta pesquisa, verificou-se a linearidade pela análise da matriz de correlação entre os construtos estudados, obtidos através da média dos seus indicadores. Somente o construto "Práticas de Integração Externa" não apresentou correlações significativas com os demais construtos - 5% das correlações entre os construtos não obtiveram correlações significativas, o que aponta para um bom ajuste dos construtos dos modelos propostos.

Talvez a violação de suposição mais freqüentemente encontrada seja a não-normalidade das variáveis independentes ou dependentes ou ambas (HAIR JÚNIOR; *et al*, 2005). O teste Kolmogorov-Smirnov foi utilizado para testar a normalidade das variáveis (HAIR JÚNIOR; *et al*, 2005). De acordo com este teste, somente as variáveis abaixo não atenderam ao pressuposto da normalidade.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

AFIL3	Existe preocupação com os colaboradores.
AFIL9	Existem normas claras de proteção às pessoas com deficiências.
INC11	Pode-se observar um alto nível de estresse entre os colaboradores.
CINC5	Os colaboradores sentem-se ameaçados de perder o emprego.
IDH1	Na sua empresa, a influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na sua competência.
IDH12	Os indivíduos nas posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles nas posições mais baixas.
INDI10	Valoriza-se o espírito de grupo mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados.
INDI7	As relações de competição profissional entre colaboradores são claramente percebidas.
INDI8	A forma de remunerar colaboradores e chefes visa mais aos interesses coletivos.
MASC1	Na empresa, a maioria dos colaboradores caracteriza-se por sua gentileza.
MASC2	Em geral, as pessoas gostariam de trabalhar nesta empresa por um tempo bastante longo.
OREA10	Observa-se nitidamente uma preocupação em recompensar os colaboradores pelos resultados e realizações.
OREA2	Há recompensa para a busca da excelência e melhoria do desempenho.
PCI5	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na sua casa.
PRI5	As necessidades especiais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.
PRT13	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas preestabelecidas.
PRT14	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.

Quadro 3: Indicadores e perguntas do questionário sem normalidade

Fonte: Elaborado pela autora

Para Tabachnick e Fidell (2001), o não-atendimento de todos os pressupostos, apesar de enfraquecer a análise, não a invalida.

4.5 Validade do instrumento de pesquisa e confiabilidade da escala

Antes de iniciar o teste efetivo do modelo buscou-se verificar a fidedignidade dos construtos deste estudo, conforme sugerem Churchill e Iacobucci (2002). A primeira etapa de avaliação de fidedignidade das escalas consistiu na avaliação da unidimensionalidade das medidas, conforme sugerem Netemeyer, Bearden e Sharma

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

(2003). Como salientam tais autores, a unidimensionalidade busca avaliar o número de dimensões latentes em um conjunto de indicadores, demonstrando se um conjunto de itens que supostamente são reflexo de um único construto latente apresenta somente uma causa comum ou fator. Para avaliar a unidimensionalidade das escalas empregou-se o método sugerido por Gerbing e Anderson (1988) e Dunn, Seaker e Waller (1994), que consiste em verificar se o número de fatores extraídos na análise fatorial com extração por componentes principais é igual a 1 quando o critério de Kaiser (autovalores superiores a 1) é utilizado. Ainda cabe avaliar se a solução fatorial é adequada, verificando se a medida KMO é superior a 0,7, se a variância extraída na Análise Fatorial Exploratória (AFE) é superior a 50% e se o teste de esfericidade de *Bartlett* é significativo (HAIR JÚNIOR; *et al*, 2005).

Para atender ao pressuposto de unidimensionalidade procedeu-se à exclusão dos itens que apresentavam a menor carga fatorial, avaliando-se o ajuste dos critérios de validação da unidimensionalidade.

Usualmente, o alfa de *Cronbach* é usado para estimar a consistência interna da escala, sendo interpretado como o percentual de variância de uma escala livre de erros aleatórios (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002). Normalmente, escalas com valor alfa superior a 0,8 são consideradas confiáveis e consistentes internamente (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003), mas valores de 0,7 podem ser aceitos como limite menos conservador (MALHOTRA, 2001). De forma geral, as estimativas de confiabilidade apresentaram valores acima de 0,7, indicando boa consistência dos dados.

Os resultados dos testes de unidimensionalidade e confiabilidade podem ser verificados nas TAB. 3 e TAB. 4:

Tabela 3 – Unidimensionalidade e confiabilidade dos construtos formadores da Cultura Organizacional

Construto	Indicador	Alpha de Cronbach	KMO	Variância Explicada
Índice de Distância Hierárquica	IDH4	0,91	0,747	71,793
	IDH5			
	IDH7			

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

	IDH10 IDH11 IDH12 IDH14 IDH15 IDH18			
Índice de Individualismo Coletivismo	INDI1 INDI2 INDI3 INDI5 INDI6 INDI8 INDI10	0,8255	0,756	76,003
Índice de Masculinidade x Feminilidade	MASC5 MASC6 MASC7	0,523	0,724	51,369
Índice de Controle de Incerteza	CINC1 CINC3 CINC4 CINC6 CINC7 CINC8 CINC12 CINC14	0,8505	0,738	68,816
Índice de Orientação para Afiliação	AFIL3 AFIL4 AFIL5 AFIL6 AFIL8 AFIL9 AFIL10 AFIL13	0,9041	0,866	61,169
Índice de Orientação para o Futuro	OFUR7 OFUR9 OFUR11	0,9223	0,753	86,596
Índice de Orientação para a Realização	OREA1 OREA2 OREA4 OREA6 OREA7 OREA9 OREA13	0,9501	0,835	89,568

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Índice de Assertividade	ASSE3	0,7855	0,799	74,897
	ASSE6			
	ASSE7			

Fonte: Dados trabalhados no SPSS.

A TAB. 4 mostra a unidimensionalidade e confiabilidade dos construtos da escala de Cultura Nacional.

Tabela 4 – Unidimensionalidade e Confiabilidade dos construtos formadores da Cultura Nacional

Construto	Indicador	Alpha de Cronbach	KMO	Variância Explicada
Profissionalismo Cooperativo	PC10	0,9755	0,836	76,589
	PC11			
	PC12			
	PC13			
	PC14			
	PC15			
	PC16			
	PC17			
	PC18			
	PC19			
	PC20			
	PC21			
	PC23			
	PC3			
	PC5			
	PC6			
	PC8			
PC9				
PC2				
Profissionalismo Competitivo e Individualista	PCI1	0,7252	0,725	72,014
	PCI3			
	PCI4			
	PCI5			
Práticas de Integração Externa	PIE10	0,7341	0,905	90,125
	PIE11			
	PIE13			
	PIE15			
	PIE17			

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

	PIE2			
	PIE3			
	PIE4			
	PIE5			
	PIE6			
Práticas de Relacionamento Interpessoal	PRI1			
	PRI2	0,8123	0,742	87,125
	PR13			
	PRI7			
Práticas de Recompensa e Treinamento	PRT1			
	PRT10			
	PRT12			
	PRT13			
	PRT14	0,9215	0,863	77,365
	PRT2			
	PRT3			
	PRT4			
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	PRT6			
	REHP1			
	REHP11			
	REHP3	0,8776	0,789	85,021
	REHP4			
	REHP5			
Satisfação e bem estar dos empregados	REHP7			
	SBEE1			
	SBEE2			
	SBEE3			
	SBEE4			
	SBEE5	0,9453	0,851	70,737
	SBEE6			
	SBEE8			
	SBEE9			
	SBEE10			

Fonte: Dados trabalhados no SPSS.

Após esses procedimentos de validação foi possível estabelecer quais indicadores foram retidos (TAB.3 e TAB.4) para servirem de medidas dos seus respectivos construtos. Os indicadores têm como referência as questões do questionário conforme os QUADROS 4 e 5 a seguir.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Construto	Indicador	Nº	Pergunta do questionário
Índice de Distância Hierárquica	IDH4	4	As pessoas em posição hierárquica mais alta têm mais privilégios.
	IDH5	5	Espera-se que os colaboradores atendam aos dirigentes sem questionamento.
	IDH7	7	O poder prevalece sobre o direito.
	IDH10	10	As pessoas em posição hierárquica mais alta têm mais privilégios diferentes daqueles nas posições mais baixas..
	IDH11	11	É clara a centralização do poder.
	IDH12	12	Os indivíduos na posição mais altas têm privilégios diferentes daqueles nas posições mais baixas.
	IDH14	14	Os colaboradores têm receio de expressar desacordo com os seus superiores.
	IDH15	15	Há uma grande diferença salarial entre a alta direção e a base da organização.
Índice de Individualismo Coletivismo	IDH18	18	A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na autoridade de sua posição.
	INDI1	1	Os colaboradores usam a cooperação nas suas relações profissionais.
	INDI2	2	Há um grande esforço para que os interesses dos colaboradores e da empresa coincidam.
	INDI3	3	A igualdade é o valor mais importante.
	INDI5	5	O grupo é mais valorizado que o indivíduo.
	INDI6	6	As decisões são tomadas após a obtenção de consenso.
	INDI8	8	A forma de remunerar colaboradores e chefes visa mais os interesses coletivos.
Índice de Masculinidade x Feminilidade	INDI10	10	Valoriza-se o espírito de grupo mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados.
	MASC5	5	As pessoas procuram trabalhar com colegas que colaborem uns com os outros.
	MASC6	6	As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para mulheres.
Índice de Controle de Incerteza	MASC7	7	Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.
	CINC1	1	Na empresa, a forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhes, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.
	CINC3	3	As situações de trabalho são bem definidas com exigências claras.
	CINC4	4	As normas de conduta são muito bem definidas.
	CINC6	6	Os colaboradores, em geral, têm uma opinião bastante positiva em relação à organização.
	CINC7	7	Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados.
	CINC8	8	A maioria dos colaboradores sente-se segura em relação à manutenção de seu emprego.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

	CINC12	12	Os colaboradores confiam fortemente nos valores definidos pela empresa.
	CINC14	14	Existem normas para quase tudo.
Índice de Orientação para Afiliação	AFIL3	3	Existe preocupação com os colaboradores.
	AFIL4	4	Os colaboradores, em geral, são muito generosos.
	AFIL5	5	Os colaboradores, em geral, são muito sensíveis com relação aos outros.
	AFIL6	6	Geralmente os colaboradores são muito amigáveis.
	AFIL8	8	A empresa é como a grande família.
	AFIL9	9	Existem normas claras de proteção às pessoas com deficiências.
	AFIL10	10	Há uma grande preocupação com o bem-estar dos colaboradores no trabalho.
	AFIL13	13	Os colaboradores geralmente são compreensivos.
Índice de Orientação para o Futuro	OFUR7	7	Existe um alto grau de encorajamento para o futuro.
	OFUR9	9	A norma é planejar para o futuro.
	OFUR11	11	O planejamento das atividades é sempre altamente valorizado.
Índice de Orientação para a Realização	OREA1	1	Na empresa, é valorizado o desempenho profissional dos colaboradores.
	OREA2	2	Há recompensa para a busca da excelência e melhoria do desempenho.
	OREA4	4	Os colaboradores sentem uma grande necessidade de melhorar seus resultados.
	OREA6	6	Os colaboradores são encorajados a se esforçar, continuamente, para melhorar o seu desempenho.
	OREA7	7	Existe um grande encorajamento para a aprendizagem.
	OREA9	9	A maior parte dos colaboradores preocupa-se em aprender novas tarefas.
	OREA13	13	Os colaboradores sempre buscam a qualidade através de cada uma de suas ações.
Índice de Assertividade	ASSE3	3	Os colaboradores sentem que, se eles se esforçarem, conseguirão que suas opiniões sejam respeitadas.
	ASSE6	6	Os colaboradores expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista, sem ferir, menosprezar, humilhar os outros.
	ASSE7	7	Os colaboradores geralmente defendem seus ideais com convicção.

Quadro 4: Construtos, indicadores e perguntas do questionário da escala de cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Construto	Indicador	Nº	Pergunta do questionário
Profissionalismo Cooperativo	PC10	52	Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas
	PC11	56	O esforço e dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
	PC12	61	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.
	PC13	63	A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.
	PC14	65	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.
	PC15	67	Os empregados que fazem carreiras rapidamente são os que "vestem a camisa" da casa.
	PC16	68	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.
	PC17	69	As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.
	PC18	71	A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.
	PC19	76	Os empregados que "vestem a camisa" são as figuras mais valorizadas dentro da organização
	PC20	87	Os empregados que se comprometem com a sua missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização.
	PC21	60	A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.
	PC23	82	Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.
	PC3	8	As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.
	PC5	14	A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.
	PC6	15	O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.
	PC8	47	Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.
	PC9	48	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.
	Profissionalismo Competitivo e Individualista	PC2	6
PCI1		4	A competição é estimulada com forma de crescimento pessoal e de busca de poder.
PCI3		73	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.
PCI4		74	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.
Práticas de Integração	PCI5	77	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na sua casa.
	PIE10	26	As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Externa	PIE11	28	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.
	PIE13	40	As mudanças são planejadas para terem efeito em curto prazo.
	PIE15	49	As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.
	PIE17	53	As inovações gerais são introduzidas para atender às necessidades do mercado.
	PIE2	7	Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.
	PIE3	10	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
	PIE4	13	As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.
	PIE5	19	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes.
	PIE6	22	O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.
Práticas de Relacionamento Interpessoal	PRI1	2	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
	PRI2	27	Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.
	PRI3	30	Prevalece um espírito de união entre os empregados.
	PRI7	64	As relações entre empregados e membros de alto escalão são cordiais e amigáveis.
Práticas de Recompensa e Treinamento	PRT1	3	A dedicação dos empregados é recompensada.
	PRT10	66	As promoções são definidas por avaliação de desempenho.
	PRT12	79	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.
	PRT13	85	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas preestabelecidas.
	PRT14	88	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.
	PRT2	18	As recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipe de trabalho que se destacam e não individualmente.
	PRT3	20	Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.
	PRT4	36	Os empregados são premiados quanto apresentam um desempenho que se destaca dos demais.
	PRT6	39	As inovações costumam ser introduzidas através de treinamento.
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	REHP1	12	O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.
	REHP11	86	É muito difícil fazer carreira dentro da organização
	REHP3	29	Manda quem pode, e obedece quem tem juízo.
	REHP4	32	A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.
	REHP5	45	A criatividade não é recompensada como deveria ser.
	REHP7	57	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

			de empresa.
Satisfação e bem estar dos empregados	SBEE1	9	O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.
	SBEE2	16	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.
	SBEE3	21	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.
	SBEE4	34	Os empregados recebem treinamentos para poderem desenvolver sua criatividade.
	SBEE5	41	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.
	SBEE6	42	Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.
	SBEE8	55	Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.
	SBEE9	58	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.
	SBEE10	75	As idéias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-lo mais motivados.

Quadro 5: Construtos, indicadores e perguntas do questionário da escala de cultura nacional

Fonte: Elaborado pela autora

Na próxima parte do estudo são apresentados os resultados das análises de correlações.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

5 RESULTADOS

5.1 Abordagem quantitativa

5.1.1 Análise descritiva da amostra

A amostra desta pesquisa foi composta por 36 respondentes que apresentaram o perfil delineado abaixo.

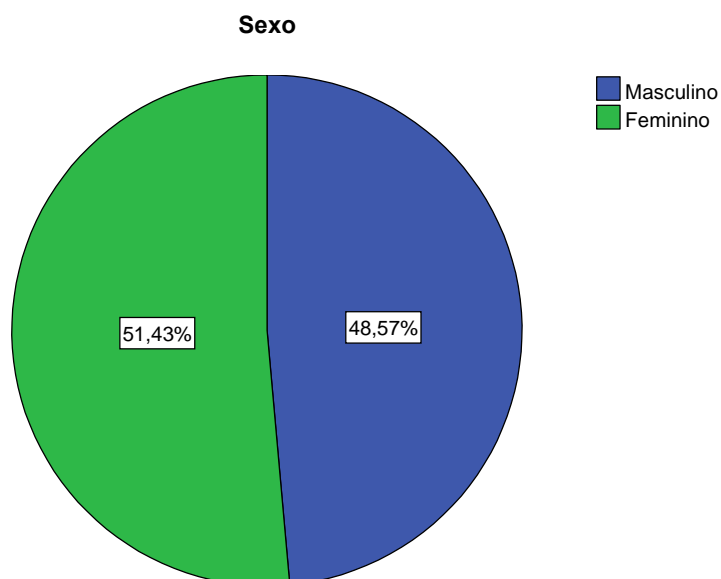


Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes, segundo o gênero.
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O GRÁF. 1 demonstra que 51,43% dos entrevistados nesta pesquisa são do sexo feminino e 48,57% são do sexo masculino.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

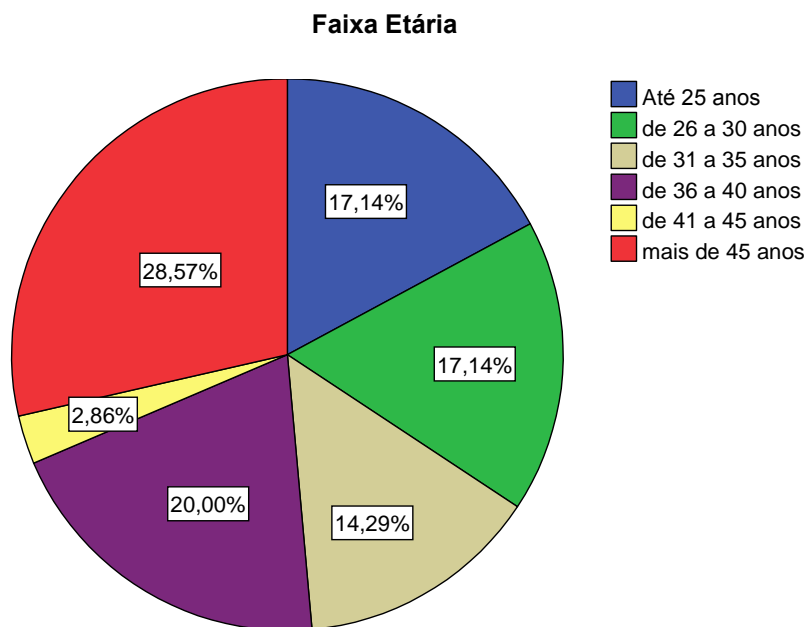


Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes, segundo a faixa etária.
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O GRÁF. 2 demonstra que 28,57% dos entrevistados têm mais de 45 anos e somente 17,14% se encontram na faixa etária até 25 anos. É possível verificar que 17,14% dos respondentes pertencem a faixa etária de 26 a 30 anos, 14,26% pertencem a 31 a 35 anos, 20,00% pertencem a faixa etária de 36 a 40 anos e apenas 2,89% pertencem a faixa etária de 41 a 45 anos.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

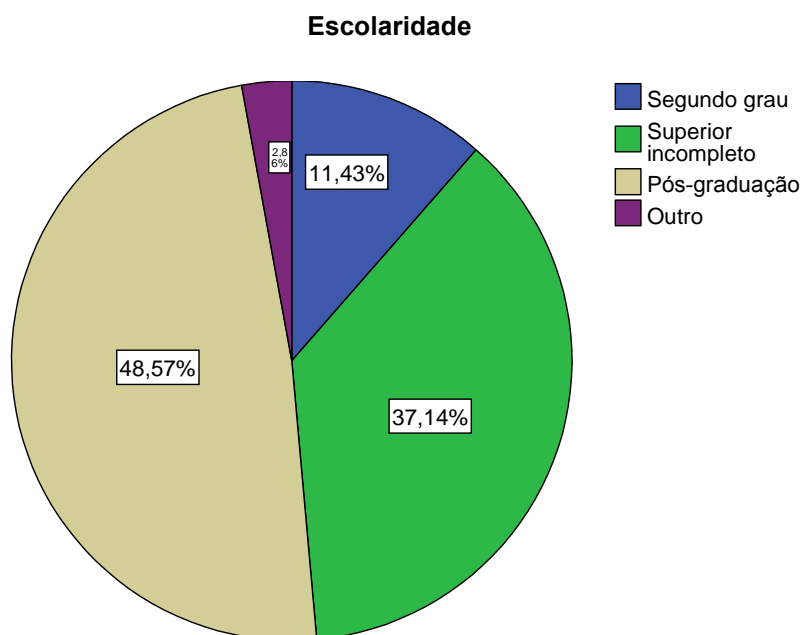


Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes, segundo a escolaridade.
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O GRÁF. 3 demonstra que 48,57% da amostra possui pós-graduação, 11,43% possui segundo grau completo e 37,14% de curso superior incompleto.

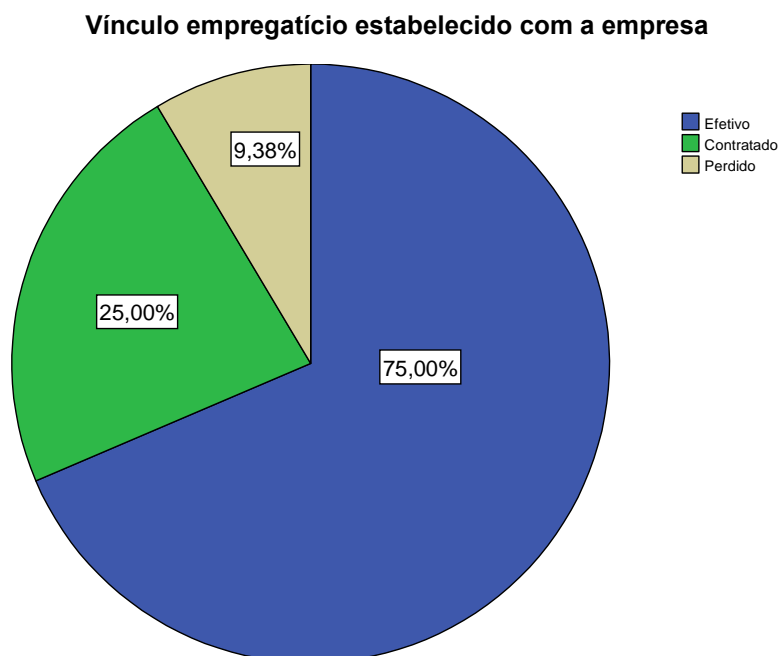


Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes, segundo o vínculo empregatício.
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

O GRÁF. 4 mostra que 75% da amostra é constituída de funcionários efetivos da cooperativa e 25% são contratados.

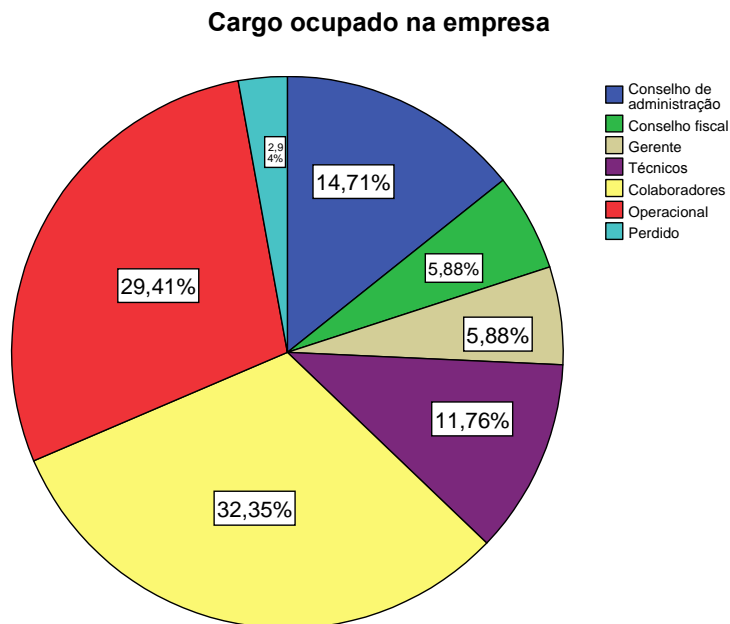


Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes, segundo o cargo ocupado na empresa.
 Fonte: <http://acju.multiply.com/music/item/7910>: Elaborado pela autora da dissertação.

O GRÁF. 5 demonstra que 32,35% dos entrevistados são colaboradores da cooperativa, 29,41% são cargos com atividades operacionais, 11,76% são técnicos, 14,71% são do Conselho de Administração, 5,88% são do Conselho Fiscal e 5,88% são cargos de gerência

Há quanto tempo você está trabalhando na empresa?

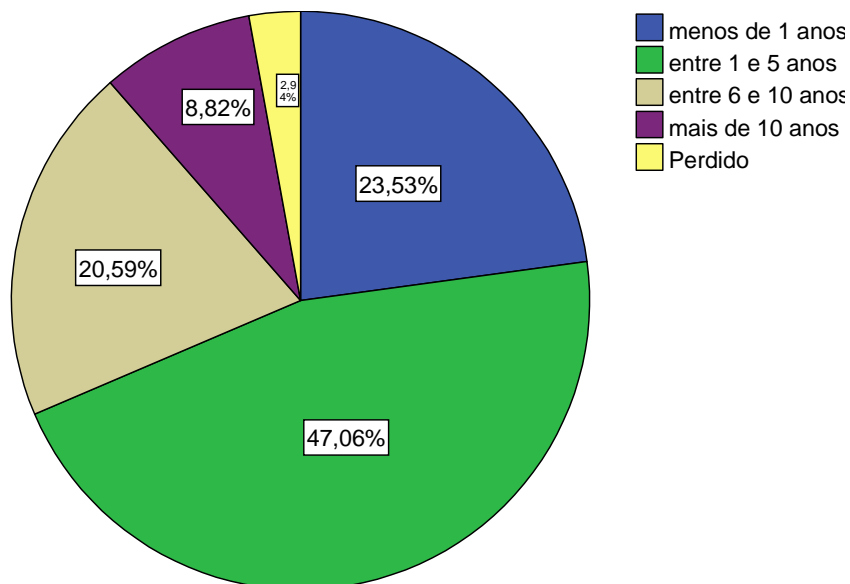


Gráfico 6 - Distribuição dos respondentes, segundo o tempo que está trabalhando na empresa.
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O GRAF. 6 demonstra que apenas 8,82% da amostra trabalham na cooperativa há mais de 10 anos. É possível verificar também que 47,06% da amostra trabalham entre 1 a 5 anos na cooperativa, 20,59% trabalham entre 6 e 10 anos e 23,53% trabalham há menos de 1 ano na cooperativa.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Há quanto tempo você está trabalhando no seu cargo ou função?

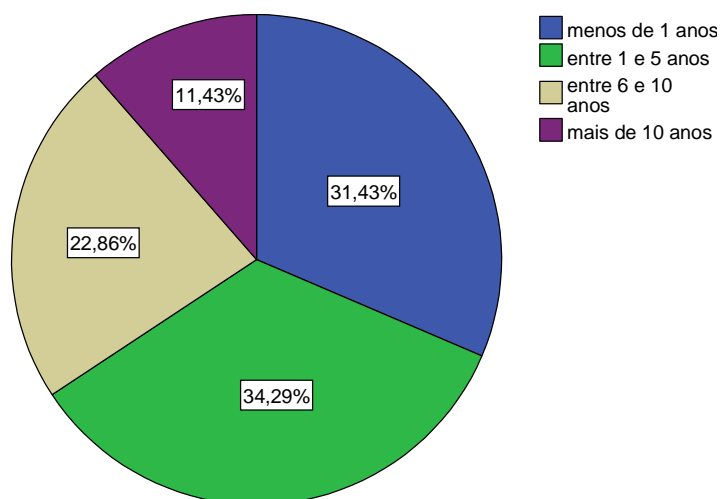


Gráfico 7 - Distribuição dos respondentes, segundo o tempo de trabalho no cargo.
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Quanto a tempo de trabalho no cargo, o GRAF. 7 demonstra que 34,29% dos entrevistados estão entre 1 e 5 anos no cargo ou função que ocupam atualmente. Enquanto 11,43% estão nos cargos há mais de 10 anos, 31,43% estão nos cargos há menos de 1 ano

5.1.2 Estatística descritiva

As tabelas foram desenvolvidas de acordo com os seguintes quadros de abreviações e siglas:

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Construto	Sigla
Índice de Distância Hierárquica	IDH
Índice de Individualismo e Coletivismo	INDI
Índice de Masculinidade x Feminilidade	MASC
Índice de Controle de Incerteza	CINC
Índice de Orientação para Afiliação	AFIL
Índice de Orientação para o Futuro	OFUR
Índice de Orientação para a Realização	OREA
Índice de Assertividade	ASSE

Quadro 6 – Construtos e sigla da escala de Cultura Nacional
Fonte: Construído pela autora

Construto	Indicador
Profissionalismo Cooperativo	PC
Profissionalismo Competitivo e Individualista	PCI
Práticas de Integração Externa	PIE
Práticas de Relacionamento Interpessoal	PRI
Práticas de Recompensa e Treinamento	PRT
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	REHP
Satisfação e bem estar dos empregados	SBEE

Quadro 7 – Construtos e sigla da escala de Cultura Organizacional
Fonte: Construído pela autora

O primeiro passo na análise dos dados é a estatística descritiva, que mostra as médias e desvios padrão dos construtos formadores da escalas de Cultura Nacional e Cultura Organizacional.

Tabela 5 – Estatística descritiva dos construtos da escala de cultura nacional

Construto	N	Media	Desv. típ.
IDH	35	3,160	1,291
INDI	35	3,382	0,888
MASC	35	3,034	0,410
CINC	35	3,596	0,716
AFIL	35	3,232	0,882
OFUR	35	3,390	1,067
OREA	35	3,512	0,956
ASSE	35	3,085	0,856

Fonte: Dados trabalhados no SPSS

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Tabela 6 – Estatística descritiva dos construtos da escala de cultura organizacional

Construto	N	Media	Desv. típ.
PC	35	3,586	0,887
PCI	35	2,721	0,808
PIE	35	4,046	0,421
PRI	35	3,778	0,830
PRT	35	2,988	0,939
REHP	35	3,114	0,999
SBEE	35	3,344	0,959

Fonte: Dados trabalhados no SPSS.

A análise da tabela 5 mostra que o construto com maior média, ou seja, o maior nível de concordância ou de aplicação das afirmações foi o PIE – Práticas de Integração Externa, com média 4,046. O segundo foi o PRI – Práticas de Relacionamento Interpessoal, média 3,778. Por outro lado, as menores médias foram alcançadas pelos construtos PCI – Profissionalismo Competitivo e Individualista, média 2,721 e PRT – Práticas de Recompensa e Treinamento, média 2,988;

5.1.3 Análise da correlação

Como o objetivo principal do trabalho era identificar a relação entre a cultura nacional e a cultura organizacional a técnica multivariada mais adequada foi a correlação bivariada.

A tabela 7 demonstra que existe uma forte correlação entre os construtos formadores da escala de Cultura Nacional e os construtos formadores da escala de Cultura Organizacional. As exceções encontradas foram em relação ao construto MASC – Índice de Masculinidade x Feminilidade que não se correlaciona de maneira significativa com nenhum dos construtos formadores da escala de Cultura Organizacional. O mesmo acontece com o construto PIE – Prática de Integração Externa, que só tem correlação significativa, (-0,421, significativa a 0,05) com o construto IDH – Índice de Distância Hierárquica.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Para todos os demais construtos as correlações são significativas e altas, acima de 0,700, o que demonstra que os construtos podem ser explicados a partir uns dos outros. A correlação mais forte encontrada (0,887) se estabeleceu entre os construtos OREA - Índice de Orientação para a Realização e SBEE - Satisfação e Bem Estar dos Empregados. Outra forte correlação encontrada (0,883) foi entre o construto Índice de Orientação para Afiliação e SBEE - Satisfação e Bem Estar dos Empregados.

Tabela 7 – Correlação de Pearson entre os construtos formadores da escala de Cultura Nacional e os construtos formadores da escala de Cultura Organizacional

Construto		PC	PCI	PIE	PRI	PRT	REHP	SBEE
IDH	Pearson	-0,669**	-0,302	-0,421*	-0,651**	-0,650**	0,798**	-0,680**
	Sig.	0,000	0,077	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000
INDI	Pearson	0,750**	0,481**	0,208	0,770**	0,716**	-0,648**	0,752**
	Sig.	0,000	0,003	0,230	0,000	0,000	0,000	0,000
MASC	Pearson	-0,153	0,127	-0,193	-0,137	-0,094	0,315	-0,139
	Sig.	0,380	0,466	0,266	0,433	0,592	0,065	0,427
CINC	Pearson	0,778**	0,526**	0,315	0,704**	0,708**	-0,587**	0,767**
	Sig.	0,000	0,001	0,065	0,000	0,000	0,000	0,000
AFIL	Pearson	0,865**	0,564**	0,282	0,812**	0,833**	-0,690**	0,883**
	Sig.	0,000	0,000	0,100	0,000	0,000	0,000	0,000
OFUR	Pearson	0,757**	0,539**	0,194	0,697**	0,702**	-0,648**	0,789**
	Sig.	0,000	0,001	0,264	0,000	0,000	0,000	0,000
OREA	Pearson	0,887**	0,663**	0,206	0,802**	0,826**	-0,741**	0,887**
	Sig.	0,000	0,000	0,234	0,000	0,000	0,000	0,000
ASSE	Pearson	0,750**	0,488**	0,201	0,678**	0,681**	-0,691**	0,771**
	Sig.	0,000	0,003	0,247	0,000	0,000	0,000	0,000

** Correlação significativa no nível 0,01 (bi-caudal)

* Correlação significativa no nível 0,05 (bi-caudal)

Fonte: Dados trabalhados no SPSS.

Todos os fatores encontram correlações altas e positivas, exceto para o fator índice de masculinidade (MASC), que não se correlaciona com nenhum dos outros fatores mensurados na escala. As correlações com o índice de distância hierárquica são todas negativas, apontando para uma diferenciação de comportamento dos fatores. A correlação negativa indica que qualquer alteração nos indicadores componentes deste fator gerará um efeito contrário nos demais fatores. Chama atenção a alta correlação

(0,905) que se estabeleceu entre o índice de orientação para o futuro e o índice de orientação para realização.

Tabela 8 – Correlação de Pearson entre os fatores formadores da escala de Cultura Nacional

Fatores		IDH	INDI	MASC	CINC	AFIL	OFUR	OREA	ASSE
Índice de Distância Hierárquica	IDH	1							
Índice de Individualismo Coletivismo	INDI	-0,732(*)	1						
Índice de Masculinidade x Feminilidade	MASC	0,284	-0,044	1					
Índice de Controle de Incerteza	CINC	-0,587(*)	0,789(**)	-0,087	1				
Índice de Orientação para Afiliação	AFIL	-0,741(*)	0,870(**)	-0,191	0,827(**)	1			
Índice de Orientação para o Futuro	OFUR	-0,564(*)	0,679(**)	0,063	0,675(**)	0,806(**)	1		
Índice de Orientação para a Realização	OREA	-0,660(*)	0,778(**)	-0,034	0,762(**)	0,894(**)	0,905(**)	1	
Índice de Assertividade	ASSE	-0,582(*)	0,746(**)	-0,064	0,637(**)	0,778(**)	0,752(**)	0,826(**)	1

** Correlação significativa no nível 0,01 (bi-caudal)

* Correlação significativa no nível 0,05 (bi-caudal)

Fonte: Dados trabalhados no SPSS.

As correlações identificadas entre os fatores da escala de cultura organizacional se mostraram altas e significativas, exceto para as práticas de integração externa que só se correlacionaram significativamente com a rigidez na estrutura hierárquica. Outros dados que chamam atenção são as correlações negativas que este último fator estabelece com os demais fatores da escala, indicando que quanto maior a rigidez na estrutura hierárquica menores serão as práticas de recompensa e treinamento, de relacionamento interpessoal, de integração externa e de profissionalismo cooperativo e o profissionalismo competitivo e individualista, este último com um impacto menor do que o antecedente. Chama a atenção também a alta correlação entre a satisfação e bem estar do empregado e o profissionalismo cooperativo (0,917).

Tabela 9 – Correlação de Pearson entre os fatores formadores da escala de Cultura Organizacional

Fatores	Profission. Cooperativo	Profission. Competitivo e Individualista	Práticas de Integração Externa	Práticas de Relacionamento Interpessoal	Práticas de Recompensa e Treinamento	Rigidez na estrutura hierárquica de poder
	PC	PCI	PIE	PRI	PRT	REHP
PC	1					
PCI	0,751(**)	1				
PIE	0,308	0,120	1			
PRI	0,860(**)	0,546(**)	0,116	1		
PRT	0,867(**)	0,741(**)	0,330	0,740(**)	1	
REHP	-0,799(**)	-0,546(**)	-0,345(*)	-0,715(**)	-0,716(**)	1
SBEE	0,917(**)	0,677(**)	0,326	0,813(**)	0,881(**)	-0,826(**)

** Correlação significativa no nível 0,01 (bi-caudal)

* Correlação significativa no nível 0,05 (bi-caudal)

Fonte: Dados trabalhados no SPSS.

A complementação e aprofundamento do entendimento das variáveis investigadas devem ser feitas através de uma abordagem qualitativa.

5.2 Abordagem qualitativa

A análise do conteúdo das entrevistas em profundidade permitiu explicar os dados que foram levantados nas análises quantitativas, possibilitando um maior entendimento das variações de correspondência e dependência entre os construtos componentes das escalas de Cultura Nacional e de Cultura Organizacional.

Na fala da maioria dos entrevistados, a distância hierárquica entre as diversas ocupações na cooperativa é pequena já que existe acesso direto às chefias, diretorias e presidência.

Eu não acho que há tanta distância hierárquica. Porque se você quiser marcar com o presidente, nunca precisei marcar com ele, mas eu vejo colegas que quando precisou direcionar uma conversa com ele, ele sempre deu atenção e conversou. Então eu não vejo tanta distância e também na questão dos outros da diretoria, então isso aqui pra mim eu não vejo que há tanto. (operacional)

Em relação ao índice de individualismo-coletivismo percebeu-se, através das entrevistas, que havia um nível mais elevado de coletivismo dentro da cooperativa, mas que após a reformulação na estrutura de tarefas o grau de individualismo aumentou.

O grau de individualismo é alto, as pessoas são mais individualistas só pensam no dela, não pede ajuda e não oferecem ajuda, eu fiz o meu e azar se você não terminou o seu, eu tô indo embora se você vai ficar o problema é seu não quero saber. (operacional)

Estou sentindo que hoje está muito individual, já foi mais coletiva a cooperativa, os trabalhos, hoje está bastante individualista. ... isso prejudicou um pouco, ou melhor prejudicou muito a cooperativa. (operacional)

Através das entrevistas não se percebem diferenças entre o tratamento e a remuneração de homens e mulheres. O que se identificou foi uma percepção de adequação diferenciada dos gêneros aos cargos e funções desenvolvidas. Percebeu-se que alguns cargos seriam mais adequados ao perfil masculino em função de algumas tarefas que exigiriam maior disponibilidade para a organização.

Aqui não tem essa divisão, renumeração por ser homem ou ser mulher, não tem não. Aqui não tem discriminação, primeiro que nós não temos acesso aos salários dos outros, mas salário é profissão é por cargo. (gerente)

Tem alguns cargos que os dirigentes preferem colocar homens e outros preferem colocar mulheres, por exemplo, assistente da diretoria onde está a X hoje. Para Assistente da tesouraria, acho mais difícil colocar uma mulher, não por causa do machismo, mas porque na tesouraria, se der algum problema o homem está disponível pra ficar até mais tarde e se for preciso até virar a noite. (caixa)

A incerteza quanto aos procedimentos, normas e o planejamento são vistos positivamente pelos entrevistados, principalmente após as reformas feitas. Mas, ainda não parecem muito claras as divisões de tarefas e o fluxo de informações para os funcionários que atuam dentro de uma mesma área.

Eram menos ainda, antigamente. Você fazia um monte de outras coisas que você não sabe se é você que tem que fazer ou é outra pessoa ou outro setor. A gente tentou fazer essa segregação e definir os pontos pra cada um, inclusive eu participei da montagem, então pra mim ficou um pouco mais claro, mas eu não sei se para as pessoas ficou e nem se foi passado para elas e se foi ou se está sendo cobrado ou não. (operacional)

Não, eu já reclamei várias vezes isso, porque às vezes os clientes têm informações antes dos funcionários. Por exemplo, eu fiquei sabendo que vai ter uma taxa menor esse mês, as informações demoram a ser repassadas no geral. (caixa)

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

A afiliação é percebida, em termos gerais, como o relacionamento interpessoal e não como um grau de inter-relação entre os funcionários. Apesar de valorizarem as relações interpessoais, não existe concordância entre o grau de colaboração e proteção dada pela cooperativa. A visão do individualismo interfere na percepção do grau de afiliação.

Bom eu não tenho problema de relacionamento, então o básico que eu tenho com as pessoas são sensíveis. Eu acredito que é sim, uma grande família. Não. Aquela preocupação sim, porque quando a gente está fazendo alguma coisa sempre estão preocupando comigo, sempre perguntam se está precisando de mim, posso te ajudar. Às vezes sim e às vezes não, depende da área que você está, tem área que o pessoal não é muito compreensivo e tem área que é. (operacional)

Nem sempre, como eu falei antes o individualismo é muito alto, então eu só colaboro se for interessante pra mim. Não são sensíveis, no geral eu acho que não, são amigáveis, mas não são colaboradores. O conviver não é uma grande família. Não, eu vejo como pessoas que trabalham juntas, a distância é muito grande do pessoal da Sede do Posto com os funcionários do Pac, num dá nem tempo pra contato, então você só vê as pessoas quando elas vêm trazer o malote às vezes numa reunião, numa confraternização, é muito curto e às vezes você é mais amigo das pessoas que estão fora do que as que estão aqui dentro, eu não vejo como família não. Não tem normas claras de proteção, depende muito da situação e do que está acontecendo. (caixa)

Eu acho que não houve sinceridade no que foi colocado deles acharem que a empresa é uma família, é realmente contraditório, porque não está sendo demonstrada nenhuma afinidade não está havendo isso, eu acho que não houve sinceridade por isso que caiu na contradição (operacional)

A orientação para o futuro é percebida pelos entrevistados como sendo um incentivo a eles próprios pensarem o seu futuro profissional, principalmente através do incentivo dado pela cooperativa para que voltem a estudar. A orientação para o futuro baseada em planejamento não é percebida.

Sim, no caso da escola que a cooperativa dá para a gente uma bolsa, isso é um planejamento para o futuro, pra te dar uma estrutura melhor. Não existe a preocupação e ao mesmo tempo existe porque ela dá essa oportunidade para o colaborador, mas, só vai absorvê-lo de acordo com a necessidade dela, se houver vaga, se houver essa oportunidade. Fulano de tal tá fazendo rede de computadores e eu estou precisando de um cara pra instalar rede aqui, só assim, então eu vou dizer que preciso do seu conhecimento. (gerente)

Eu acredito que sim, só que é uma coisa que a gente não tem acesso ao que eles vão dar pra gente hoje, a gente não tem essa transparência de que realmente a gente vai estar engajado numa possibilidade de alguma coisa aqui a gente só escuta aqui às vezes, vai ter mudança, mas a gente não sabe se vai estar dentro dessa mudança ou se vai continuar estabilizado.(operacional)

Em função da própria necessidade de desenvolver suas tarefas os entrevistados sentem que precisam aprender os procedimentos até mesmo de outras áreas. O que, na fala de

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

outros entrevistados, não é possível, dada a carga de trabalho. A orientação em atender o cliente, entretanto, é bastante clara forçando a melhoria contínua do desempenho.

Por causa da própria carga de trabalho, de 09hs às 18hs, trabalham contra o relógio, então não tem disposição e não anima aprender serviços de outros setores, outros departamentos por causa disso, tô sempre sobrecarregado. Sim, o objetivo de atender o cooperado cada vez melhor. (operacional)

A recompensa em relação ao esforço empreendido é apontada, por alguns entrevistados, como a principal expectativa em relação ao esforço efetivo. Esta parece ser, ao lado do incentivo para a continuidade dos estudos, a principal base da orientação para realização.

É isso que eu estou correndo atrás dessa recompensa, pelo menos por enquanto pra mim eu não vi, então não. Todas as reuniões têm isso da gente correr atrás pra gente se destacar. Eu acho que tem porque a nossa própria diretoria eles são professores e são pessoas que estão sempre incentivando, eu tô sendo incentivada novamente a estudar de novo agora em fevereiro. (operacional)

Para a maioria dos entrevistados as suas opiniões não são consideradas no processo de tomada de decisões. Em função disto a maioria não se expressa e não opina. Existe uma clara percepção que, mesmo tendo acessos aos níveis hierárquicos superiores, cabem a estes a tomada de decisão.

Porque cada profissional tem uma visão da situação e normalmente os cargos de chefia os superiores eles determinam o que é feito, não vai acatar a minha decisão eles acham uma outra opção melhor, é onde que a autoridade sobrepõe os direitos. (gerente)

Ao mesmo tempo em que você tem a liberdade hierárquica que você consegue conversar com eles eu acho que falta também a gente esse contato do serviço, eu não vejo aqui a diretoria, a gerência acompanhar esse posto, então é um posto que a gente batalha aqui, que estamos pensando em alavancar ele, é um posto muito difícil e completo, eu não vejo muito a participação deles aqui, então tem essa dificuldade. (operacional)

De maneira geral os entrevistados justificam o profissionalismo competitivo e individualista pela necessidade de desenvolver as próprias atividades no tempo adequado, não sobrando tempo e disposição para cooperar com os colegas.

Por causa dessa carga de trabalho não vamos dizer excessiva, mas bem justa, bem ajustada, a pessoa acaba se tornando individualista não tem como trabalhar, não melhorar o trabalho em equipe, em grupo. (caixa)

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Na visão de alguns funcionários entrevistados o reconhecimento e a recompensa da cooperativa são direcionados para algumas pessoas isoladamente e não para o grupo, o que gera desmotivação e falta de comprometimento. Para estes entrevistados o fator gerador é o individualismo que evita que os trabalhos sejam desenvolvidos com base na cooperação de todos e em comunhão com os interesses da organização.

A competitividade é baixa, mas o individualismo é alto. A recompensa, o reconhecimento é para algumas pessoas ele não é para o grupo, então isso desmotiva, uma outra pessoa fica se sentindo injustiçada, ah, mas eu trabalho mais que o fulano e porque ele foi reconhecido e eu não, aí eu paro de me esforçar, eu não quero ser melhor do que o outro, eu quero fazer a minha parte. A explicação disso é devido ao individualismo, esse individualismo a não comunhão dos interesses do funcionário com a cooperativa. (operacional)

A colaboração, para outros entrevistados, só ocorre quando é solicitada ou imposta pela gerência ou diretoria. E, mesmo assim, só dura o tempo necessário para o desenvolvimento da tarefa, voltando a uma atuação isolada dos funcionários em seguida.

Pelo que eu vi aqui, dá pra entender que as pessoas não são individualistas, mas elas colaboram, o que eu vejo, por exemplo, é que as pessoas ficam muito preocupadas em desenvolver aquilo que é dela e não quer saber da instituição como um todo, a não ser que elas sejam convocadas pra uma tarefa específica e conjunta, porque a lei é aquela o dia-a-dia dela, aí sim ela colabora, é igual menino, você fala assim olha, não é se vocês fizerem isso, nós precisamos desse e desse serviço, e vai ter que ser feito assim e em dois e três dias funciona maravilhosamente, em colaboração com o outro em equipe e tudo mais, mas passou daí. (operacional)

A satisfação e o bem estar dos funcionários são vistos de maneira contraditória pelos entrevistados. Enquanto alguns consideram que os funcionários estão satisfeitos, principalmente pelos benefícios que recebem, do suporte dado e liberdade de expor opiniões, outros consideram que não existe satisfação, uma vez que existem muitas reclamações, sobre salários principalmente.

Os funcionários não estão satisfeitos, existe na verdade uma reclamação geral disso e daquilo, medo danado, eu não sei o porquê eles responderam dessa maneira (QUE ESTÃO SATISFEITOS, nota da autora), porque a gente que acompanha não existe satisfação, não existe afinidade, existe afinidade muito entre grupos, entre departamentos, mas quando você pergunta eles não falam isso, sempre existe uma reclamação, estão reclamando de salários, dinheiro que tá na conta de outro, usa a senha e o direito de poder de usar a senha de acesso à conta corrente, comparam os salários reclamam que o salário não tá dando, na verdade é isso eu não consigo nem explicar isso porque é o que eu mais ouço ainda mais que eu estou envolvido no setor de pessoal, eles não estão satisfeitos. (gerente)

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

É uma empresa boa de trabalhar, é uma empresa em que você pode chegar e conversar depende muito de cada um de como se entende, mas é uma empresa boa, é uma empresa que dá todo o suporte para o colaborador e para o empregado. Eu acho que é até pela própria liberdade que eles têm de conversar e de expor, e se forem olhar os benefícios também são bons, é uma boa empresa que dá bons benefícios para os empregados que a grande maioria das empresas ai fora não dá os benefícios. (operacional)

A insatisfação dos funcionários é, entretanto, velada, uma vez que inquiridos a respeito os mesmos negam a insatisfação. A justificativa para este fato, para alguns entrevistados, é o medo e a insegurança gerados, principalmente, pela falta de preparo dos funcionários e não pela falta de abertura da empresa.

O diálogo tem, mas as pessoas não sabem se expressar e não sabem resolver as coisas que as incomodam, gera uma insatisfação enorme por uma coisa boba e muitas vezes acontece que as pessoas perguntam e os funcionários respondem que está tudo bem, por medo ou insegurança. Acho que falta preparo, não falta abertura. (gerente)

O fácil acesso aos diretores e gerentes é o principal fator que garante as práticas de relacionamento interpessoal. Mesmo que haja insatisfação em relação a aspectos salariais e tomadas de decisão, os relacionamentos interpessoais são vistos de forma muito positiva.

A relação é boa pelo fato de as pessoas da hierarquia ser acessíveis, as pessoas da hierarquia são bastante acessíveis, então existe uma relação amigável, existe uma relação boa de diálogo, mas por outro lado gera certas insatisfações pelas decisões que são tomadas, mas a relação acho que ela é boa pelo fato das pessoas que estão acima na hierarquia estarem sempre abertas, brincam, não utilizam da autonomia e nem do poder para resolver as coisas. (operacional)

O fator mais marcante nas práticas de relacionamento interpessoal seria, para alguns entrevistados, a própria característica da cooperativa que, por ser pequena, facilitaria o contato e o relacionamento entre os funcionários, diretoria e clientes.

Por ser uma empresa pequena e o número de funcionários é pequeno, o relacionamento é mais fácil, o acesso aos vários cargos inclusive a diretoria é mais fácil, os cooperados os nossos clientes são pessoas de bom relacionamento de fácil entendimento. (operacional)

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

5.3 Análise geral

Os estudos de cultura organizacional vêm crescendo e acrescentando novos conhecimentos à área desde 1980. A cultura sendo considerada um fenômeno coletivo, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social, na mesma organização, provoca diferenciação nos membros de um grupo face a outro. Considerando-se que uma cooperativa tende a ter valores culturais diferentes e sendo também uma organização de pequeno porte pretendeu-se, neste estudo, identificar padrões de valores de cultura organizacional que pudessem tipificar e diferenciar esta classe de organizações.

A distância hierárquica, que tem sua origem no trabalho de Hofstede (1997), é definida como a medida do grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas empresas, uma repartição de poder desigual. Para os trabalhadores, quanto menor a distância hierárquica (distância do poder e dificuldade de contato), melhor, porque os subordinados abordam e contradizem suas chefias com mais facilidade, melhorando assim o relacionamento e a tomada de decisão. Quando a distância hierárquica é baixa, o chefe tende a ser democrata, diferenças entre líder e liderado são minimizadas, há descentralização de poder, diferenças salariais são reduzidas entre a cúpula e a base da organização e os subordinados esperam ser consultados para assuntos da organização.

O índice de distância hierárquica - IDH - encontrado neste estudo aproxima-se muito do estudo de Dela Coleta e Dela Coleta (2005). Como identificado na investigação qualitativa, por mais que haja uma facilidade de acesso aos níveis hierárquicos superiores e um tratamento amigável e gentil entre as partes, não existe valorização da opinião dos funcionários nos processos de tomada de decisão. Este fator caracteriza bem as organizações brasileiras, como demonstram os demais estudos, não diferenciando uma cooperativa de pequeno porte das demais organizações. Ou seja, em sua estrutura organizacional as cooperativas e organizações de pequeno porte tendem a seguir os modelos tradicionais que pregam a distância hierárquica.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

O índice de individualismo X coletivismo, baseado nos estudos de Hofstede (1997), designa o grau em que a sociedade ou organização encoraja e recompensa comportamentos individuais em oposição aos comportamentos coletivos. Quando a organização é individualista, portanto, o funcionário preocupa-se mais com seu tempo pessoal, sua liberdade e quanto aos desafios enfrentados no trabalho. Estes tendem a pensar, sentir e atuar segundo seus próprios interesses, importando em menor medida o contexto social em que se encontram. Gestão de indivíduos, tarefas prevalecendo sobre as relações, recrutamento e promoção baseando-se unicamente nas competências e regras são características de culturas individualistas (Pinto, 2005). Hofstede (1997), em sua pesquisa, constatou que os países individualistas são mais ricos e os coletivistas mais pobres.

No caso deste estudo, o índice de individualismo – INDI - ficou acima dos resultados encontrados no estudo de Dela Coleta e Dela Coleta (2005) que afirmam que nos estudos conduzidos no meio brasileiro, o individualismo constitui-se em fator percebido pelos sujeitos como altamente negativo na composição da cultura de diferentes tipos de organizações, ao contrário do que ocorre em estudos conduzidos, sobretudo no meio estadunidense. Os dados deste estudo apontam para uma tendência mais próxima dos estudos americanos do que dos estudos em organizações brasileiras. A investigação qualitativa, entretanto, dá pistas para entender estas diferenças.

Tendo passado por modificações estruturais, anteriormente ao levantamento de dados deste estudo, os funcionários da cooperativa ainda não parecem ter se localizado positivamente em relação à nova divisão de áreas e tarefas e se concentram no desenvolvimento de suas próprias atividades. Talvez por isto não procurem mais, como procuravam anteriormente, por vontade e por necessidade da própria organização, se envolverem, aprenderem e desenvolverem outras tarefas de forma a cooperar com os colegas e a organização. O que se percebe no discurso dos mesmos é que, neste sentido, houve uma perda para a cooperativa e que a postura individualista não é um traço positivo de comportamento.

Igualdade de gênero, segunda Dela Coleta e Dela Cotela (2005) também conhecida como a dimensão masculinidade X feminilidade, diz respeito às normas, práticas e

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

crenças presentes na instituição relativas à manutenção, incremento ou tendência à eliminação de papéis diferenciados para homens e mulheres, à discriminação sexual, à distribuição diferenciada das tarefas entre indivíduos dos dois sexos, e a orientações socialmente vistas como mais relacionadas à masculinidade ou feminilidade.

Segundo Pinto (2005) o índice de masculinidade X feminilidade representa outra dimensão da cultura que explica que a masculinidade pode ser observada, entre outros, pela remuneração mais elevada, ter mais possibilidade de ascender a funções superiores e fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal. Nas culturas predominantemente masculinas os conflitos são resolvidos através do confronto, vive-se para trabalhar, enfatiza-se a equidade, a competição entre os colegas e a performance. Nas culturas mais femininas há maior cooperação por trabalhar num meio agradável para si próprio e para os outros, ter segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto desejar e também ter boas relações de trabalho com sua chefia direta.

No caso deste estudo o índice de masculinidade x feminilidade ficou na média da escala, mas superior aos resultados de estudos anteriores, inclusive do estudo amplo de Hofstede (1997), que apontam para uma cultura organizacional com ausências de traços de discriminação e mais cooperativas. Os dados qualitativos levantados aqui apontam para uma tendência de conformidade quanto à ligeira diferenciação de gênero que se faz em função da adequação aos cargos, como se os homens por não terem de desenvolver a “terceira jornada de trabalho”, a ocupação com os filhos e a casa, tarefas tradicionalmente femininas, tivessem mais disponibilidade e, portanto, mais adequação para ocupar algumas funções e cargos.

Os demais índices da escala de valores nacionais não apresentam variações significativas em relação aos demais estudos feitos no Brasil. Estes dados vão apontar para um comportamento da cooperativa investigada próximo e correspondente ao padrão das empresas brasileiras de uma maneira geral, como aponta o estudo de Hofstede (1997) e também o estudo sobre as instituições de ensino de Dela Coleta e Dela Coleta (2005). Neste sentido as características diferenciadoras da cooperativa não são identificadas.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

A análise das correlações dentro da escala de cultura nacional mostra o mesmo comportamento dos índices como encontrado nos estudos anteriores, confirmando a existência de duas grandes classes de fatores componentes da cultura organizacional. De um lado encontra-se a distância hierárquica, o individualismo e a masculinidade e de outro o controle da incerteza, assertividade, orientação para afiliação e realização para o futuro, que apresentam correlações positivas dentro do grupo a que pertencem e negativas quando relacionados ao outro grupo, como em outros estudos brasileiros (Melo, 2002; Luz, 2003, Lima et al., 2001; Dela Coleta e Dela Coleta, 2005; Pinto, 2005). Assim as correlações entre os fatores individualismo e distância do poder, resultados obtidos do estudo de Dela Coleta e Dela Coleta (2005), são opostos àqueles encontrados por Hofstede (1997).

As correlações são todas altas e significativas, com exceção do índice de masculinidade, que não apresentou significância estatística com nenhum dos outros índices. Este dado aponta para a necessidade de revisão e adequação dos indicadores utilizados para operacionalizar este valor como já apontado por Dela Coleta e Dela Coleta (2005).

A análise dos valores de cultura organizacional apontou para a prevalência da prática de integração externa como o valor mais expressivo dentro da escala. Este dado explica-se pela orientação voltada para os cooperados que demonstram os funcionários e a direção da cooperativa. Apesar de todas as reclamações e pontos fracos levantados através da abordagem qualitativa, a visão de que a cooperativa existe em função de atender as necessidades dos cooperados é um ponto comum e relevante para todos os entrevistados. As práticas de relacionamento interpessoal foram também relevantes neste estudo e são facilmente explicadas através dos dados qualitativos. Este parece ser um componente que reflete o comportamento geral das empresas brasileiras que tendem a privilegiar os relacionamentos interpessoais sobre os relacionamentos profissionais e organizacionais. Os demais fatores têm valores em torno das médias das escalas.

As correlações entre os fatores se mostram altas e estatisticamente significativas, com exceção para as práticas de integração externa que só se correlacionam com a rigidez na estrutura hierárquica de poder. Este fator estabelece correlações negativas com todos os demais, mas principalmente com o profissionalismo cooperativo e as práticas de relacionamento interpessoal. Esta correlação significa que quanto maior a rigidez na estrutura hierárquica menores as práticas de cooperação e as práticas de relacionamento interpessoal, uma vez que a falta de mobilidade na estrutura leva as pessoas a desenvolverem menos cooperação e se relacionarem menos no interior da organização. No caso deste estudo, mesmo considerando que o individualismo é um traço de comportamento que aumentou após as modificações na estrutura da cooperativa, ainda se considera o comportamento como sendo de profissionalismo cooperativo e as práticas de relacionamento interpessoal como um valor relevante na organização. A rigidez na estrutura, ainda que contraditória com a cooperação, deriva da percepção da nova estrutura, que dividiu e separou áreas de atuação tornando-as mais estruturadas.

A correlação entre os fatores das duas escalas aponta para resultados elevados e significativos em sua grande maioria. As exceções são o índice de masculinidade x feminilidade, que não se correlaciona com nenhum fator da outra escala e as práticas de integração externa, que só se correlaciona com o índice de distância hierárquica. A análise das demais correlações, por outro lado, aponta resultados elevados e significativos entre fatores das duas escalas que podem significar sobreposição de métricas. Por exemplo, o índice de distância hierárquica tem uma alta correlação positiva (0,798) com a rigidez na estrutura hierárquica de poder. Estes dois fatores têm correlações negativas e menores com todos os demais fatores.

Por outro lado, os índices de orientação para afiliação e orientação para a realização mantêm as mais altas correlações com os fatores da outra escala. Este dado aponta para a importância destes dois fatores, que afetam e são afetados por todos os demais. Mudanças organizacionais podem ser introduzidas a partir da perspectiva dos indicadores destes dois fatores.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existe uma série de estudos envolvendo as características diferenciadas e as particularidades marcantes entre diversas organizações existentes. As diferenças, analisadas sob os mais distintos pontos de vista, graus de abrangência e aprofundamento, incluem as condições em que as organizações operam, os resultados que alcançam, os meios de que se utilizam, os níveis de tecnologia empregados, as características da mão-de-obra ocupada, a qualidade dos produtos e serviços prestados, entre outros. Um dos aspectos mais importantes que provoca diferenças nestas instituições refere-se à cultura organizacional de cada uma delas.

Este estudo, tomando como base empírica de análise as escalas de cultura organizacional e nacional, procurou identificar as influências da cultura nacional sobre cultura organizacional numa cooperativa onde os valores sociais e democráticos são dominantes.

De maneira geral, este estudo identificou que o comportamento e os valores que determinam a cultura organizacional de uma cooperativa não se diferenciam do padrão das empresas brasileiras, identificado nos estudos conduzidos por Hofstede (1997), e também no estudo desenvolvido por Ferreira et al (2002).

Estes resultados da pesquisa reforçam a visão de cooperativas defendida por Ricciardi e Lemos, como apontado inicialmente neste estudo. Segundo estes autores as cooperativas teriam uma dupla natureza, a associação igualitária de pessoas e uma empresa com propósitos econômicos, ou seja, que buscam resultados financeiros para seus associados (RICCIARDI e LEMOS, 2000).

Esta constatação entre em confronto com o pensamento tradicional sobre as cooperativas, como defendido por Macei e Pinho, por exemplo. O que se pode constatar nesta pesquisa é que não só os modelos de cultura organizacional da cooperativa investigada se aproximam muito das empresas brasileiras, como também a estrutura e

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

bases de gestão são copiadas das empresas tradicionais. Este fato se deve ao desenho organizacional implantado pela alta gestão.

Neste sentido, identificou-se uma contradição entre os ideais do cooperativismo e seus resultados práticos na organização investigada. Nesta, existe um claro posicionamento de organização voltada para o cliente, que objetiva a geração de resultados econômicos e cujo desenho organizacional reproduz as empresas tradicionais.

Os resultados encontrados reforçam também um modelo de gestão centrado no presidente, cujo poder de decisão é prioritário e centralizado e que subordina todos os demais membros da organização. Bertero (1996) se refere a este modelo como sendo próprio das empresas brasileiras, cujos centros de poder parece ainda residir claramente na coalizão interna, na qual o proprietário ou o conjunto de acionistas majoritários dispõe de hegemonia. Este formato se distancia das cooperativas, uma vez que nestas últimas, os participantes elegem seus representantes na gestão da cooperativa e as decisões são tomadas de acordo com estes participantes.

Em relação às escalas de mensuração utilizadas nesta pesquisa, ambas se mostraram adequadas à investigação, tendo seus fatores alcançados unidimensionalidade e confiabilidade na escala de mensuração. A exceção se dá no fator índice de masculinidade x feminilidade, que, a exemplo do que já apontara Dela Coleta e Dela Coleta (2005) em seu estudo junto a IES, precisa ser novamente investigado para que os resultados tenham maior correlação estatística com os demais fatores e que reflita este traço de valor cultural.

Do ponto de vista gerencial este estudo aponta para a necessidade de ações de esclarecimento quanto aos propósitos da cooperativa para seus funcionários, sobre a nova estrutura organizacional e a real divisão de tarefas e funções de maneira a privilegiar uma formação cultural mais cooperativa e eficiente, que elimine o despreparo e o medo de se manifestar por parte dos funcionários. Este aspecto é fundamental, até mesmo para que novas investigações possam ser desenvolvidas posteriormente.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Este estudo, como qualquer outro de caráter científico, possui limitações. A primeira delas se refere ao espaço de tempo e local onde foi desenvolvido. Os dados aqui apresentados só refletem a opinião do conjunto de funcionários da cooperativa levantados em outubro de 2008. Outra limitação seria o tamanho da amostra levantada, que mesmo sendo estatisticamente adequada, não permitiu identificar diferenças relevantes entre os vários segmentos de funcionários existentes na cooperativa.

Estas limitações sugerem que outros estudos envolvendo o mesmo segmento empresarial sejam desenvolvidos, investigando os valores organizacionais de outros tipos e tamanhos de cooperativas. Um estudo longitudinal também seria recomendado, de maneira a identificar mudanças nos padrões de cultura organizacional ao longo do tempo.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Angela Maria Carneiro; CARTONI, Daniela Maria; JUSTO, Carolina Raquel D. Mello Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo. v. 16, n. 45, fevereiro. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092001000100005
Acesso em: 24 de jan. 2009.

AKTOUF, Omar. O Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

ANUÁRIO do cooperativismo mineiro. Belo Horizonte: OCEMG, 2006. 140 p

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **A história do cooperativismo de crédito no Brasil**
Disponível em: <http://www.ineparcred.com.br/cartilha_cooperativas_crédito.pdf>
Acesso em: 14 maio 2008.

BARROS, Betânia Tanure de. **Gestão à brasileira: somos ou não somos diferentes? uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-43.

CALLIGARIS, Contardo. **Hello Brasil!**: notas de um psicanalista europeu viajando pelo Brasil. 6. ed. São Paulo: Escuta, 2000. 176 p.

CALORI, R.; SARNIN, P. Corporate culture and economic performance: a French study. **Organization Studies**, v. 12, n. 1, p. 49-74, 1991.

CAZÉRES, José Luis. **Manual de derecho cooperativo**. Montevideu: Fundación de Cultura Universitária, 1994.

COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO DOS EMPREGADOS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E PESQUISAS CIÊNCIA E TECNOLÓGICA (NOSSACOOP). **Regimento interno**. Belo Horizonte, 2007.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. **Marketing research: methodological foundations**. 8. ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

DELA COLETA, José A.; DELA COLETA, Marília F. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. **Avaliação Psicológica**, São Paulo, v. 4, n. 2, 2005. p.155-164

DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. Latent variable in business logistics research: scale development and validation. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 2, p.145-173. 1994

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; DIAS, Fernando Skackauskas. "Máquinas de Ensinar?": Um estudo comparativo do controle simbólico do tempo com docentes de cursos de administração em duas IES de Belo Horizonte – MG. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, 1 CD-ROM.

FERREIRA, Maria Cristina *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para valorização da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia** 2002, v. 7, n. 2, p. 271-280.

FIGUEIREDO, Ronise de Magalhães. **Dicionário prático de cooperativismo**. Belo Horizonte MG: Mandamentos, 2000. 224 p.

FLEURY Maria Tereza Leme. O desvendar de uma organização – uma discussão metodológica cultura. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-27.

FRANKE, Walmor. **Direito das sociedades cooperativas (direito cooperativo)**. São Paulo: Saraiva, 1973.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 2, p. 38-54.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. São Paulo, **Revista de administração de empresas – RAE**, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul. /set. 1991.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

FREYRE, Gilberto. **Casa Grande e Senzala: formação de família brasileira sob regime da economia patriarcal**. 51. ed. rev. São Paulo: Global, 2006.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assessemtn. **Journal of Marketing Research**, v.25, p.186-192, may. 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1997. 307 p.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

LARANJEIRA, Sônia. "Mudança no setor bancário, implicações sobre a qualificação e o conteúdo do trabalho: Um estudo de caso no Brasil", In: H. Vessuri (Org.), **Ciência, Tecnologia y Sociedad**. Caracas: Nueva Sociedad, 1994.

LIMA, S.P. **Cultura organizacional real e idealizada de faculdades de licenciatura e as práticas administrativo-pedagógicas**. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário do Triângulo Mineiro. Uberlândia, 2001.

LUZ, J. D. **Características da cultura organizacional de instituições de educação superior – comunicações e especificidades**. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro universitário do Triângulo Mineiro, Uberlândia. 2003.

MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **Revista de Administração Empresas Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./ jul. 2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1009&Secao=ORGANIZA&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>. Acesso em: 02 jul. 2007.

MACEI, Demetrius Nichele. **Tributação e ato cooperativo: adequado tratamento tributário do ato cooperativo**. Curitiba: Juruá, 2005. 135 p.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

MACHADO, Hilka Vier. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jul., p. 21-73, 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 2 jul. 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MELO, M. C. de O. L. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, E; VASCONCELOS, J. (Org.). "**Recursos humanos e subjetividade**". Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. p.158-171.

MONTALVO, J. J. M. **Dimensões da Cultura Organizacional, comprometimento e satisfação no trabalho de docentes do ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário do Triângulo Mineiro, 2002.

MORAIS, Regis de **Cultura brasileira e educação**. 2. ed. São Paulo: Papirus. 2002. 200 p.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 1, p. 25-37.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**. London: Sage, 2003.

ONDA de incorporações fortalece cooperativas de crédito. Rio de Janeiro, **Revista Fator Brasil**. Set. 2007. Disponível em: <http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticias.php?not=18398>. Acesso em: 07abr. 2008.

ORGANIZAÇÕES DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Início do cooperativismo**. Disponível em: < <http://www.sunnet.com.br/home/Noticias/Inicio-do-Cooperativismo.html>. > Acesso em: 26 maio 2008.

PAHL, Ray. **Depois do sucesso**. São Paulo: Unesp, 1997.

PERIUS, Virgílio Frederico. **Cooperativismo e Lei**. Rio Grande do Sul: Unisinos, 2001. Cap. 4, p. 203-216.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 67-140.

PINTO, M.M.A. **Cultura organizacional e características da liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. 241 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 3, p. 55-69.

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jenkins de. **Cooperativa a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**. São Paulo: LTr, 2000. P.57-109.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMERO-GARCIA, O. **Crecimiento psicológico y motivaciones sociales**. Mérida, Venezuela: Ediciones Rogya, 1991.

ROSA, Alexandre Reis; TURETA, César; BRITO, Mozar José de. Cultura organizacional e cultura brasileira revisada: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro. Recife, **Revista Eletrônica Brasileira de Gestão Organizacional – GESTÃO.Org**, v. 4, n. 3, nov./dez. 2006. Disponível em: < www.gestaoorg.dca.ufpe.br >. Acesso em: 08 jul. 2007.

ROULEAU, I. A dificuldade do gerente intermediário no contexto de reorganização: rompimento e renovações identitárias. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 2, n. 2, p. 11-22, 2001.

SCHEIN, Edgar H. Decifrando cultura. In: **Organizational culture and leadership**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. Cap. 11. p. 203-222. Tradução de Marília.N. M. Machado.

SHIMONISHI, Juliana da Silva; SILVA, Clóvis L. Machado da. A Influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas **Administração em Diálogo**, São Paulo. n. 5, 2003.p.43-54.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

SOUZA, Gustavo Costa de. Cultura organizacional como elemento de controle: uma perspectiva antropológica. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO** - ENANPAD, 30, 2006. Salvador. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, 1 CD-ROM.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 4. ed. New York: HarperCollins, 2001

TRIOLA, Mário. F. **Introdução à estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 410 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, R. T. **Um exame empírico do modelo de conseqüências comportamentais da qualidade de serviço**. 420 f. 2000. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

VERGARA, Sylva Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Sociedades Cooperativas**. Curitiba: Juruá, 2007. p.17-30.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

APÊNDICES

Apêndice I – Postos de atendimento da NOSSACOOOP

Posto de Atendimento Cooperativo - PAC's da NOSSACOOOP após a incorporação:

SEDE – Campus UFMG – Av. Antônio Carlos, 6627 – Pça de Serviços 2º andar – Bairro Pampulha – Belo Horizonte -MG – CEP: 31270-901 – PABX: (031) 3492-8616;

PAC-CEFET - Avenida Amazonas, 5253 – Lojas 237/239 – Campus I CEFET – Bairro Nova Suíça – Belo Horizonte -MG – CEP: 30480-000 – Telefax: (031) 3371-1644;

PAC-CAMPUS SAÚDE – Avenida Alfredo Balena, 190 – Sub Solo Sala 101 – Bairro Santa Efigênia – Belo Horizonte -MG – CEP: 30130-100 – Telefax: (031) 3274-2266;

PAC-JOÃO PINHEIRO – Alameda das Acácias, 70 – Bairro São Luiz – Belo Horizonte - MG – CEP: 31275-150 - Fone: (031) 3448-9475;

PAC-NOVOS HORIZONTES – Rua Alvarenga Peixoto, 1270 – Bairro Santo Agostinho – Belo Horizonte - MG – CEP: 30180-120 – Telefax: (031) 3292-2222;

PAC -UNIMONTES – Campus Universitário Prof. Darcy Ribeiro – Prédio 2 CCH – Sala 30 – Bairro Vila Mauricéia – Montes Claros -MG – CEP: 39401-089 – Fone: (038) 3223-6205/3229-8024 – Fax: (038) 3222-9460.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

APÊNDICE II: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS**

Por favor, marque a alternativa adequada ao seu caso.

1.1- Sexo:

1- () masculino 2- () feminino

1.2- Faixa etária:

1.() até 25 anos 2.() de 26 a 30 anos 3.() de 31 a 35 anos
4.() de 36 a 40 anos 5-() de 41 a 45 anos 6.() mais de 45 anos

1.3- Escolaridade:

1.() 1º grau 2.() 2º grau 3.() superior incompleto 4 () superior completo
4.() pós-graduação 5.() Outro _____

1.4- Vínculo empregatício estabelecido com a empresa:

1.() Efetivo 2.() Contratado (terceirizado)

1.5- Cargo ocupado na empresa

1.() Conselho de Administração 2.() Diretor executivo 3.() Conselho Fiscal 4- () Gerente.....
5 () Técnicos 6 () Colaboradores

1.6- Há quanto tempo você está trabalhando na empresa, considerando tempo de trabalho na carteira de profissional?

1. () há menos de 1 ano 2.() de 1 a 5 anos 3.() de 6 a 10 anos
4. () mais de 10 anos

1.7- Há quanto tempo você está trabalhando no seu cargo/ função atual?

1.() Há menos de 1 ano 2.() de 1 a 5 anos 3.() de 6 as 10 anos
4.() mais de 10 anos

Escala de Cultura Nacional

Nesta seção, você deverá indicar, em cada uma das 08 tabelas, que medem diferentes índices de fatores da cultura nacional, o grau em que cada uma das afirmativas (itens) se aplica efetivamente à sua empresa.

Para tal, **pontue de 1 a 5, seguindo a escala de formato *Likert*, indicando se “não se aplica de modo nenhum à minha empresa” (1) ou “aplica-se totalmente à minha empresa” (5).**

Veja escala explicativa abaixo.

“Não se aplica de modo nenhum à minha empresa” | “Aplica-se totalmente à minha empresa”

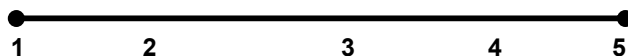


Tabela 1 – Índice de Distância Hierárquica – IDH

Pontuação	Itens
1	Na sua empresa, a influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na sua competência.
2	Os colaboradores têm liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes, quando discordam deles.
3	É altamente inconveniente questionar a autoridade administrativa.
4	As pessoas em posição hierárquica mais alta têm mais privilégios.
5	Espera-se que os colaboradores atendam aos seus dirigentes sem questionamento.
6	Há uma clara distinção entre os níveis hierárquicos.
7	O poder prevalece sobre o direito.
8	Os colaboradores fazem o que é pedido, mesmo que não concordem.
9	Os superiores devem sempre tomar a iniciativa.
10	As pessoas em posição de direção tentam aumentar sua distância social dos indivíduos menos poderosos.
11	É clara a centralização do poder.
12	Os indivíduos nas posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles nas posições mais baixas.
13	Existem chefes que reúnem o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão e acatando a decisão da maioria.
14	Os colaboradores têm receio de expressar desacordo com os seus superiores.
15	Há uma grande diferença salarial entre a alta direção e a base da organização.
16	Existem vagas de estacionamento reservadas para os cargos mais altos da administração.
17	Os colaboradores têm acesso direto às pessoas em posição hierárquica superior.
18	A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na autoridade de sua posição.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

“Não se aplica de modo nenhum à minha empresa”

“Aplica-se totalmente à minha empresa”

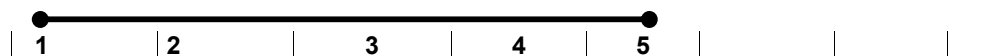


Tabela 2 – Índice de Individualismo – INDI

Pontuação	Itens
1	Os colaboradores usam a cooperação e colaboração nas suas relações profissionais.
2	Há um grande esforço para que os interesses dos colaboradores e da empresa coincidam
3	A igualdade é o valor mais importante.
4	Os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos.
5	O grupo é mais valorizado que o indivíduo.
6	As decisões são tomadas após a obtenção de consenso.
7	As relações de competição profissional entre colaboradores são claramente percebidas.
8	A forma de remunerar colaboradores e chefes visa mais aos interesses coletivos.
9	As pessoas trabalham somente em projetos individuais.
10	Valoriza-se o espírito de grupo mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados.
11	Poderia ser perfeitamente aplicada a máxima “cada um por si e Deus por todos”.
12	Os colaboradores procuram proteger uns aos outros.

Tabela 3 – Índice de Masculinidade – MASC

Pontuação	Itens
1	Na empresa, a maioria dos colaboradores caracteriza-se por sua gentileza.
2	Em geral, as pessoas gostariam de trabalhar nesta empresa por um tempo bastante longo.
3	Homens e mulheres são tratados de modo rigorosamente igual.
4	É pior para um homem falhar em seu trabalho do que para uma mulher falhar no dela.
5	As pessoas procuram trabalhar com colegas que colaborem uns com os outros.
6	As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para mulheres.
7	Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.
8	A maioria dos colaboradores caracteriza-se pela sua elegância.
9	A maioria dos colaboradores caracteriza-se por expressar adequadamente suas emoções com relação às outras pessoas.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

“Não se aplica de modo nenhum à minha empresa”

“Aplica-se totalmente à minha empresa”



1

2

3

4

5

Tabela 4 – Índice de Controle da Incerteza – CINC

Pontuação	Itens
1	Na empresa, a forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhes, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.
2	É comum os colaboradores sentirem-se tensos e nervosos no trabalho.
3	As situações de trabalho são bem definidas com exigências claras.
4	As normas de conduta são muito bem definidas.
5	Os colaboradores sentem-se ameaçados de perder o emprego.
6	Os colaboradores, em geral, têm uma opinião bastante positiva em relação à organização.
7	Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados.
8	A maioria dos colaboradores sente-se segura em relação à manutenção de seu emprego.
9	É importante para os membros da empresa que ela seja vista positivamente por pessoas de outras instituições.
10	As reuniões são freqüentemente planejadas com antecedência.
11	Pode-se observar um alto nível de estresse entre os colaboradores.
12	Os colaboradores confiam fortemente nos valores definidos pela empresa.
13	Os colaboradores sentem-se bem em trabalhar numa organização que tenha prestígio e sucesso.
14	Existem normas para quase tudo.

Tabela 5 – Índice de Orientação para a Afiliação - AFIL

Pontuação	Itens
1	Na empresa, o mais importante é que reine a harmonia entre todos os componentes do grupo.
2	Os colaboradores geralmente são pouco amigáveis.
3	Existe preocupação com os colaboradores.
4	Os colaboradores, em geral, são muito generosos.
5	Os colaboradores, em geral, são muito sensíveis com relação aos outros.
6	Geralmente os colaboradores são muito amigáveis.
7	Quase todos acreditam que, para alcançar bons resultados no trabalho, o mais importante é que as pessoas sintam-se seguras e à vontade.
8	A empresa é como uma grande família.
9	Existem normas claras de proteção às pessoas com deficiências.
10	Há uma grande preocupação com o bem-estar dos colaboradores no trabalho.
11	É muito importante ser bem aceito pelos membros do grupo.
12	Os colaboradores fazem grandes sacrifícios para manter a amizade com os colegas de trabalho.
13	Os colaboradores geralmente são compreensivos.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

“Não se aplica de modo nenhum à minha empresa”

“Aplica-se totalmente à minha empresa”



Tabela 6 – Índice de Orientação para o Futuro - OFUR

Pontuação	Itens
1	Os chefes sempre pedem os serviços em cima da hora.
2	Os colaboradores são encorajados a se preparar para eventos futuros.
3	Os trabalhos sempre são terminados depois do prazo.
4	Os colaboradores planejam para o futuro.
5	Se você cumprir os prazos, muito bem, se não cumprir, não acontece nada.
6	O correto é deixar como está para ver como é que fica.
7	Existe um alto grau de encorajamento para o futuro.
8	A norma é aceitar o estado atual das coisas.
9	A norma é planejar para o futuro.
10	Os colaboradores preocupam-se só com o presente.
11	O planejamento das atividades é sempre altamente valorizado.
12	Os colaboradores são encorajados a investir no desenvolvimento profissional.
13	Não adianta planejar porque as coisas acabam acontecendo de uma maneira que não se tem controle sobre elas.

Tabela 7 – Índice de Orientação para Realização - OREA

Pontuação	Itens
1	Na empresa, é valorizado o desempenho profissional dos colaboradores.
2	Há recompensa para a busca da excelência e melhoria do desempenho.
3	A maioria dos colaboradores determina por si mesmos, objetivos desafiadores com relação ao trabalho que executam.
4	Os colaboradores sentem uma grande necessidade de melhorar seus resultados.
5	Procurar inovar, buscando melhorar o desempenho, é muito mal visto.
6	Os colaboradores são encorajados a se esforçar, continuamente, para melhorar o seu desempenho.
7	Existe um grande encorajamento para a aprendizagem.
8	Existem muitas tarefas que exigem bastante e nas quais se pode obter um sentimento de realização pessoal.
9	A maior parte dos colaboradores preocupa-se em aprender novas tarefas.
10	Observa-se nitidamente uma preocupação em recompensar os colaboradores pelos resultados e realizações.
11	A maioria dos colaboradores trabalha duro e com determinação.
12	As recompensas, em grande parte, são baseadas somente no desempenho eficiente.
13	Os colaboradores sempre buscam a qualidade através de cada uma de suas ações.

Tabela 8 – Índice de Assertividade - ASSE

Pontuação	Itens
1	Os colaboradores não expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista.
2	Os colaboradores perdem seu autocontrole com facilidade
3	Os colaboradores sentem que, se eles se esforçarem, conseguirão que suas opiniões sejam respeitadas.
4	Os colaboradores ofendem-se com os comentários e críticas de seus colegas.
5	Muitas vezes os colaboradores não se sentem respeitados pelos colegas de trabalho.
6	Os colaboradores expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista, sem ferir, menosprezar, humilhar os outros.
7	Os colaboradores geralmente defendem seus ideais com convicção.
8	Mesmo que suas idéias não sejam populares, os colaboradores freqüentemente exigem que seus pontos de vista sejam considerados.
9	Os colaboradores respeitam as idéias dos outros, mesmo não concordando com elas.
10	Mesmo que não concordem com os pontos de vista dos outros, os colaboradores esforçam-se para compreendê-los.
11	Em geral, os colaboradores recebem críticas como afrontas pessoais.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Escala de Cultura Organizacional

INSTRUÇÕES

Neste estudo, estamos interessados em suas crenças e opiniões sobre quais são as normas, valores e práticas da instituição onde você trabalha.

Atenção: estamos interessados na MANEIRA DE SER DE SUA INSTITUIÇÃO e não na maneira como você acha que ela deveria ser.

Atenção: Não deixe nenhum item sem resposta. Saiba que não existem respostas certas ou erradas.

Use o código:

- 5 Totalmente de acordo
- 4 De acordo
- 3 Em dúvida
- 2 Em desacordo
- 1 Totalmente em desacordo

Na instituição onde eu trabalho...

1	A cooperação é mais valorizada que a competição	
2	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores	
3	A dedicação dos empregados é recompensada	
4	A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder	
5	A superação de metas preestabelecidas é uma preocupação constante	
6	As idéias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos	
7	Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa	
8	As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas	
9	O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção	
10	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes	
11	As iniciativas dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa	
12	O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente	
13	As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria	
14	A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada	
15	O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante	
16	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa	
17	Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados	
18	As recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipe de trabalho que se destacam e não individualmente	
19	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes	
20	Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados	

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Use o código:

- 5 Totalmente de acordo
- 4 De acordo
- 3 Em dúvida
- 2 Em desacordo
- 1 Totalmente em desacordo

Na instituição onde eu trabalho...

21	Investe-se no crescimento profissional dos empregados	
22	O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente	
23	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação	
24	Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes	
25	A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa	
26	As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente	
27	Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes	
28	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes	
29	Manda quem pode, e obedece quem tem juízo	
30	Prevalece um espírito de união entre os empregados	
31	As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado	
32	A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes	
33	Os clientes imediatos são como pais para os empregados	
34	Os empregados recebem treinamentos para poderem desenvolver sua criatividade	
35	As necessidades especiais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento	
36	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	
37	As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos	
38	O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada	
39	As inovações costumam ser introduzidas através de treinamento	
40	As mudanças são planejadas para terem efeito em curto prazo	
41	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos	
42	Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes	
43	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados	
44	O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente	
45	A criatividade não é recompensada como deveria ser	
46	O crescimento dos empregados que são "prata da casa" é facilitado e estimulado	
47	Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender	
48	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista	
49	As mudanças obedecem a um planejamento estratégico	
50	O crescimento dos empregados que são "prata da casa" é facilitado e estimulado	

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Use o código:

- 5 Totalmente de acordo
- 4 De acordo
- 3 Em dúvida
- 2 Em desacordo
- 1 Totalmente em desacordo

Na instituição onde eu trabalho...

51	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação	
52	Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas	
53	As inovações gerais são introduzidas para atender às necessidades do mercado	
54	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados	
55	Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários	
56	O esforço e dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas	
57	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura de empresa	
58	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados	
59	O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados	
60	A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada	
61	O profissionalismo dos empregados é visto com uma grande virtude	
62	Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas	
63	A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados	
64	As relações entre empregados e membro de alto escalão são cordiais e amigáveis	
65	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor	
66	As promoções são definidas por avaliação de desempenho	
67	Os empregados que fazem carreiras rapidamente são os que "vestem a camisa" da casa	
68	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos	
69	As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas	
70	A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem estar dos empregados	
71	A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado	
72	É necessário centralizar para manter a casa arrumada	
73	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar	
74	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais	
75	As idéias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torna-los mais motivados	

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Use o código:

- 5 Totalmente de acordo
- 4 De acordo
- 3 Em dúvida
- 2 Em desacordo
- 1 Totalmente em desacordo

Na instituição onde eu trabalho...

76	Os empregados que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro da organização
77	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa
78	Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos
79	As inovações costumam ser introduzidas através de programa de qualidade
80	Os empregados se relacionam como se fosse uma grande família
81	As iniciativas do empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos
82	Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos
83	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades
84	O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa
85	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas preestabelecidas
86	È muito difícil fazer carreira dentro da organização
87	Os empregados que se comprometem com a sua missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização
88	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões
89	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro
90	Os donos da empresa são admirados pelos empregados
91	Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais
92	A ascensão profissional depende de sorte
93	Procura-se eliminar a pessoa mal vista
94	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados

Muito obrigada pela colaboração!

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

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](#)