Relatórios Coppead é uma publicação do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Comissão de Pesquisa
Angela Rocha
Rebecca Arkader
Ricardo Leal

Gerência de Publicações
Regina Helena Meira de Castro

Editoração Eletrônica
Regina Helena Meira de Castro

Revisão e Copidesque
Maria Emília Barcellos da Silva

Referenciação e Ficha Catalográfica
Ana Rita Mendonça de Moura

Hilal, Adriana Victoria Garibaldi de.
Dimensões e *clusters* de cultura organizacional: um caso brasileiro / Adriana Victoria Garibaldi de Hilal. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004.
82 p.; 27cm. – (Relatórios Coppead; 367)
ISBN 85-7508-049-0
ISSN 1518-3335

1. Organizações. 2. Cultura organizacional. I. Título. II. Série.

CDD – 658.4

Pedidos para Biblioteca
Caixa Postal 68514 – Ilha do Fundão
21941-970 – Rio de Janeiro – RJ
Telefone: 21-2598-9837
Telefax: 21-2598-9835
e-mail: biblioteca@coppead.ufrj.br
Home-page: http://www.coppead.ufrj.br

DIMENSÕES E *CLUSTERS* DE CULTURA ORGANIZACIONAL: UM CASO BRASILEIRO (Parte 4 de 4)

Adriana Hilal, D.Sc.[1]

O presente estudo, parcialmente baseado na pesquisa de Hofstede et al. (1990), teve como objetivo elaborar o mapeamento descritivo da cultura organizacional (ou seja, valores e práticas) de uma empresa brasileira com presença em nível nacional e internacional, concentrando-se nas principais filiais ou unidades organizacionais brasileiras e latino-americanas.

A análise procurou identificar (mediante o uso de técnicas estatísticas multivariadas) as dimensões da cultura organizacional da empresa XYZ, a força da cultura organizacional e, posteriormente, demarcar os clusters culturais verificando a importância das *networks* relacionais.

Os resultados permitiram a confirmação da maioria das hipóteses formuladas, sugerindo que a pesquisa cultural comparativa deveria desenvolver uma compreensão mais complexa do relacionamento entre a nacionalidade e a concordância cultural no contexto organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Com a internacionalização dos negócios, o interesse dos pesquisadores tem focalizado a questão da cultura em diferentes países, já que o conceito de cultura ajuda a esclarecer o entendimento de diversos processos dentro da área de teoria das organizações, como, por exemplo, a socialização organizacional (Louis, 1990), a mudança (Pettigrew, 1985; Schein, 1992), o desempenho (Denison, 1990; Wilkins e Ouchi, 1983) e a liderança (Schein, 1992).

Martin (1992) propôs que a cultura fosse examinada a partir de três perspectivas teóricas:

1. As pesquisas que seguem uma perspectiva de integração, que mostram a cultura como sendo consistente e universalmente aceita por todos os membros da organização. A

[1] COPPEAD/ UFRJ - 2002

pesquisa integrativa tipicamente descreve a cultura como uma força de solidariedade organizacional.

2. As pesquisas que seguem a perspectiva de diferenciação, que focalizam as diversas vertentes culturais que existem na organização. Acredita-se que a concordância cultural somente vige dentro dos limites de pequenos subgrupos, ou seja, de subculturas organizacionais.
3. As pesquisas que seguem a perspectiva de fragmentação, que focalizam a ambigüidade da cultura organizacional. Dessa perspectiva, não haverá padrões claros de concordância cultural nas organizações.

Dada a necessidade de se perceberem maiores pesquisas dentro das organizações que levam em conta *clusters* (ou conglomerados) de ideologias, de formas culturais e de comportamentos que identifiquem grupos de pessoas nas organizações (Trice e Beyer, 1993), o presente estudo adota uma perspectiva subcultural, vendo a organização composta por uma multiplicidade de diferentes subculturas, enfatizando assim a separação e as diferenças, embora não negue a possibilidade da existência de consenso com relação a alguns valores (Martin, 1992).

Na visão de Hofstede (1997), um dos mais destacados pesquisadores da área *cross-cultural* (ou intercultural), o *core*, ou o ponto central da cultura organizacional e das subculturas, estaria nas práticas compartilhadas pelos seus membros. Assim sendo, para Hofstede (1994 b), as culturas nacionais difeririam principalmente no nível de seus valores básicos, enquanto as culturas organizacionais difeririam, de forma mais superficial, nos seus símbolos, heróis e rituais.

A complexidade do ambiente interno das organizações, com formas de investimento direto no exterior, aumenta a probabilidade de que a cultura das mesmas tenda à diferenciação, ou seja, à coexistência de múltiplos sistemas de significados (e, conseqüentemente, de práticas) de forma simultânea. Os diversos sistemas de significados, ou as diversas subculturas que tendem a existir nesse tipo de organizações costumam ter grande influência nas operações dessas empresas. Grupos com diferentes pontos de vista culturais inclinam-se a interpretar e a responder as mesmas iniciativas organizacionais de forma diversa, seja aceitando, modificando, questionando, seja, inclusive, ignorando as diretrizes oriundas da cultura dominante (Jermier *et al.*, 1991). Adicionalmente, o etnocentrismo, isto é, a tendência a avaliar os outros de acordo com o próprio ponto de vista

cultural (Rocha, 1991), aumenta a probabilidade de ocorrência de mal-entendidos, o que pode resultar na proliferação de conflito em níveis indesejados entre as diversas subunidades (Gregory, 1983), afetando, assim, o desempenho da organização. Juntos, esses fatores ressaltam a importância da pesquisa cultural, tornando imprescindível o conhecimento das diversas perspectivas culturais que coexistem nas organizações complexas com operações internacionais. Entretanto, na prática, há poucas pesquisas empíricas e limitado desenvolvimento teórico dos aspectos culturais das organizações multinacionais (Van Maanen e Laurent, 1993).

Em uma sociedade relacional como a brasileira, não se pode também deixar de pressupor a influência das redes ou *networks* relacionais na cultura organizacional e nas subculturas. Dentro da perspectiva relacional, a interação entre os atores pode conduzir à homogeneidade de atitudes e práticas, influenciando, assim, significativamente, a existência de concordância cultural (Burkhardt, 1994) e, conseqüentemente, ajudando a definir *clusters* de cultura organizacional.

O objetivo desta pesquisa foi tentar elaborar o mapeamento descritivo da cultura organizacional (isto é, valores e práticas) de uma empresa brasileira com presença em nível nacional e internacional, concentrando-se nas principais filiais ou nas unidades organizacionais brasileiras e latino-americanas e verificando a possibilidade da existência de *clusters* culturais, os quais podem – ou não – coincidir com as fronteiras convencionais entre países.

Complementarmente, considera-se a possibilidade de ter *insights* sobre a possível relação entre as perspectivas teóricas, através das quais a cultura possa ser examinada, isto é, a perspectiva de integração e a perspectiva subcultural que percebem a organização como composta por uma multiplicidade de diferentes subculturas.

Assim sendo, as perguntas que nortearam este estudo foram as seguintes:

P1 – As dimensões de cultura organizacional identificadas por Hofstede *et. al*. (1990) podem ser encontradas em uma grande organização brasileira com atuação internacional?

P2 – A organização em estudo possui uma cultura organizacional única, ou podem ser identificados diferentes *clusters* de cultura organizacional?

P3 – A organização em estudo possui uma cultura organizacional que possa ser qualificada de “forte” nos termos explicitados por Hofstede (2001, p.397)?

2 CULTURA E CULTURA NACIONAL

Uma das definições de cultura mais freqüentemente usada no campo dos negócios internacionais é a formulada por Hofstede (1980;1984). Ele define a cultura como a programação mental coletiva das pessoas que distingue os membros de um grupo dos membros de outro (parecendo ficar implícito que tal programação coletiva da mente estará de certa forma circunscrita a um determinado ambiente). Estão identificados três diferentes níveis de cultura: o nível universal (compartilhado pela maioria dos seres humanos), o nível coletivo (compartilhado por alguns, não por todos, como por exemplo a nação ou um grupo) e, finalmente, o nível individual (exclusivo e único para cada indivíduo). Hill (1997), para dar outro exemplo, define cultura como o sistema de valores e normas a serem compartilhados por um grupo de pessoas e, quando tomados em conjunto, constituem um *design* ou um mapa para viver.

O conceito de cultura envolve, na maioria das vezes, o conceito de valores. Na literatura de Antropologia Social, as diferentes culturas são vistas como refletindo diferentes sistemas de valores. Apesar da popularidade, há uma falta de consenso sobre a natureza dos valores, os quais têm sido considerados como necessidades, tipos de personalidade, motivações, objetivos, atitudes, interesses, como entidades mentais não existentes etc. Essa falta de consenso (Kluckhohn, 1951; Williams, 1979; Rokeach & Ball-Rokeach, 1989) tem criado problemas na interpretação de vários estudos.

Os valores se distinguem das crenças, embora muitas vezes ambos os termos sejam usados de maneira intercambiável. Enquanto uma atitude ou, inclusive, uma crença, possa mudar quando o indivíduo receber nova informação, os valores são relativamente resistentes à mudança.

Uma característica dos valores como modos de comportamento (ou seja, dos valores instrumentais) é a especificação das crenças de um indivíduo sobre como ele “deve” se comportar. Assim sendo, os valores de um indivíduo não refletem necessariamente como ele “deseja” se comportar, mas tão somente descrevem as suas interpretações internalizadas

sobre formas socialmente desejáveis de satisfazer às suas necessidades (Rokeach, 1973; Williams, 1968,1979). Dessa forma, com referência ao comportamento no trabalho, pode-se definir um valor como a crença internalizada de um indivíduo sobre como ele deveria se comportar no trabalho (Ravlin, 1995; Meglino, 1996). Essas crenças são inculcadas no cognitivo como elementos de um auto-esquema ideal em oposição ao "eu" real (Schlenker & Weigold, 1989).

No caso de valores sociais gerais, o processo acima indicado começa na infância. No caso de valores que são relevantes para instituições sociais específicas ou organizações, isso ocorre principalmente durante o processo de "entrada" na organização e conseqüente socialização. Nesse sentido, cabe salientar a posição de Hofstede (1991;1997), que diferencia valores de práticas. Para esse autor, os valores são adquiridos na infância e na juventude, principalmente na família, na comunidade e depois na escola. As práticas organizacionais, por outro lado, são aprendidas através da socialização no trabalho, geralmente na vida adulta, quando a maioria dos valores dos indivíduos já está sistematizada.

Hofstede (1980) considerou que os valores culturais seriam estáveis durante longos períodos de tempo e que, quando mudassem, o fariam muito devagar. Parece plausível que alguns valores ou crenças mudem muito devagar, se é que de fato mudam, mas também parece provável que outros valores e crenças mudem mais velozmente, particularmente com o aumento de trocas entre diferentes culturas (Zander,1997). Entretanto, conforme Hofstede (2001) , em uma coisa a maioria dos teóricos concorda: os valores não seriam passíveis de mudança planejada, ficando os processos de mudança organizacional, de fato, restritos ao campo das práticas, ou seja, da cultura organizacional.

Em geral, existe concordância quanto ao fato de que a cultura tanto faz a ponte ou liga fronteiras nacionais, quanto divide países em grupos culturalmente homogêneos. Entretanto, dada a dificuldade de se trabalhar com áreas culturais não oficiais e parcialmente não mapeadas, o termo cultura nacional é freqüentemente utilizado com referência às características gerais de uma população, dentro dos limites de um país, apesar do fato de que equacionar país com cultura seja um dos problemas metodológicos mais comumente discutidos no campo das pesquisas *cross-cultural* (por exemplo, Haire, Ghiselli e Porter, 1966; Hofstede, 1980; Sekaran,1983; Ronen,1986; Adler, 1991).

Kluckhohn (1953) afirma que deveriam existir categorias universais de cultura e que tais categorias deveriam ser empiricamente verificáveis e comparáveis como orientações de valores independentes. Faz-se necessário, no entanto, salientar que, nesse contexto, o termo universal não significa que a categoria seja percebida de forma similar em todos os países. Pelo contrário, significa que a categoria é reconhecida em todos os países, que é vista como *etic* ou *nometic* de acordo com as definições locais. Conforme Triandis (1994), *etic* tem sido definido como um construto que existe em todos os países e que é comparável entre países. Assim sendo, *etic* é usado para conceitos simples que variam significativamente entre países, enquanto *nometic* é, geralmente, utilizado para construtos complexos de conceitos *etic* que têm um padrão similar em todos os países e que variam significativamente entre países, sendo também construtos comparáveis entre países.

Um pequeno grupo de pesquisadores como, por exemplo, Hofstede (1980;1984), Laurent (1983), Trompenaars (1993), Maznevski (1994) e Schwartz (1994), têm tentado medir dimensões culturais de forma quantitativa em um grande número de países. A seguir, serão apresentados os principais arcabouços de dimensões culturais, descrevendo primeiro os derivados teoricamente e depois os empiricamente derivados.

2.1 Arcabouços de Cultura e Valores Derivados Teoricamente

Um dos arcabouços derivados teoricamente é o trabalho de Lane, DiStefano e Maznevski baseado no modelo de orientações de valores de Kluckhohn e Strodtbeck (1961). Maznevski (1994) mensurou as seguintes quatro dimensões – as orientações estão mencionadas entre parênteses: a) **relação com a natureza** (submissão, domínio e harmonia); b) **natureza humana** (boa *versus* ruim, mutável *versus* imutável); c) **atividade** (fazendo, sendo e pensando*)* e d) **relacionamentos** (individualista, coletivo e hierárquico).

Outro dos arcabouços derivados teoricamente foi o trabalho de Trompenaars com as dimensões de Parsons e Shils. Trompenaars (1993) apresentou sete dimensões, divididas em três grupos principais:

- "Relacionamentos com as pessoas": este grupo inclui o universalismo *versus* particularismo, individualismo *versus* coletivismo, neutral *versus* emocional, específico *versus* difuso e a*chievement versus ascription* (isto é, aproximadamente, conquistas pessoais *versus* atribuição como prerrogativa).

- “Atitudes com relação ao tempo”: Trompenaars usou os termos “seqüencial *versus* sincrônico”, em vez dos termos usados por Hall (monocrônico e policrônico).
- “Atitudes com relação ao ambiente” (ou seja, relacionamento com a natureza): aqui Trompenaars utilizou as dimensões denominadas: domínio da natureza e submissão à natureza.

O terceiro dos arcabouços derivados teoricamente é o das sete dimensões de valores culturais de Schwartz inspiradas em Rokeach. Schwartz (1994) trabalhou com dois tipos de dimensões de nível cultural: “autonomia *versus* conservadorismo”, para medir a autonomia individual *versus embeddedness* ou inserção em grupos, e a “hierarquia e *mastery* ou domínio *versus* harmonia e comprometimento igualitário”, para mensurar o esforço por objetivos individuais em oposição aos objetivos do grupo. As sete dimensões culturais, segundo Schwartz, são conservadorismo, autonomia intelectual, autonomia afetiva, hierarquia, domínio, comprometimento igualitário e harmonia.

2.2 Arcabouços de Cultura e Valores Derivados Empiricamente

O principal dos arcabouços derivados empiricamente é o das quatro dimensões de valores relativos ao trabalho de Hofstede. Hofstede (1980; 1984) utilizou uma *survey* para identificar quatro dimensões que afetavam o pensamento humano, as organizações e as instituições: distância do poder; evitar a incerteza; individualismo *versus* coletivismo; e masculinidade *versus* feminilidade. Junto com Bond (1989), Hofstede identificou a quinta dimensão cultural: orientação na vida de longo prazo *versus* orientação de curto prazo (Bond e Hofstede,1989; Hofstede,1991).

A “distância do poder” é definida como até que ponto os membros menos poderosos das instituições e organizações dentro de um país têm expectativas de que o poder seja distribuído de forma desigual. “Evitar a incerteza” é definida como até que ponto os membros de uma cultura se sentem ameaçados pela incerteza e por situações desconhecidas. A dimensão “individualismo” é definida por exemplos de diferentes tipos de sociedades; sociedades nas quais as ligações entre os indivíduos são soltas ou frouxas: a expectativa é que as pessoas tomem conta de si próprias e das suas famílias imediatas. A dimensão “coletivismo” é definida como as sociedades nas quais as pessoas, do nascimento

em diante, estão integradas em fortes grupos coesos, os quais, durante toda a vida, continuarão a protegê-los em troca de uma inquestionável lealdade. A dimensão "masculinidade" é definida como o valor conforme o qual as sociedades têm papéis de gêneros claramente definidos (isto é, se supõe que os homens são assertivos, duros e focados no sucesso material, enquanto as mulheres tendem a ser modestas, ternas e mais preocupadas com a qualidade de vida); a dimensão "feminilidade" é definida como o valor de acordo com o qual os papéis sociais dos gêneros se sobrepõem (isto é, tanto os homens quanto as mulheres tendem a ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida). Hofstede (1991;1997) considera que a "orientação de longo prazo" influencia a atividade empreendedora ou *entrepreneurial* na sociedade, ao passo que a "orientação de curto prazo" desestimula a iniciativa. A orientação de curto prazo sugere uma ênfase em *keeping face* (isto é, aproximadamente, "não passar vergonha" ou "ser humilhado"), reciprocidade e tradição.

O outro arcabouço derivado empiricamente é o das quatro dimensões das concepções de gestão ou *management* de Laurent (1983): organizações como sistemas políticos, organizações como sistemas de autoridade, organizações como sistemas de formalização de papéis e organizações como sistemas hierárquicos.

De todos os arcabouços apresentados, o trabalho de Hofstede é considerado seminal e uma contribuição muito importante no campo da gestão intercultural. Entretanto, também é origem de discrepâncias entre pesquisadores, tanto dentro quanto fora do campo de estudos interculturais. Dito de forma mais direta, a fonte de conflito é causada pelo pressuposto de Hofstede de que qualquer atitude ou comportamento dentro das organizações de diferentes países possa ser considerada uma dimensão cultural.

Hofstede (1991) argumentou que os itens que ele utilizou poderiam ser considerados como a expressão dos valores e crenças culturais latentes. Os valores e crenças culturais latentes seriam aqueles que ele formulou na definição de cada dimensão cultural.

2.3 *Clusters* Culturais de Países

A análise de *clusters* (ou seja, de agrupamentos ou aglomerações), com o país como unidade de análise, tem sido freqüentemente usada por pesquisadores para agrupar países onde os respondentes demonstram atitudes similares com relação ao trabalho, à motivação

e à gestão. Na maioria dos estudos, tem emergido um *cluster* anglo-americano, um germânico, um latino-europeu, um latino-americano e um nórdico. A identificação dos *clusters* tem sido positiva no sentido de que a redução de unidades simplifica a análise e a interpretação dos resultados. Os pesquisadores têm tentado explicar a variância entre *clusters* com relação aos objetivos do trabalho e com relação às atitudes relativas à gestão. Alguns exemplos de tais variáveis explicativas incluem a geografia, a religião, a linguagem e o nível de industrialização (Ronen, 1986).

Ronen e Shenkar (1985) analisaram oito estudos nos quais os *clusters* de países tinham sido gerados e a eles agregaram a sua própria análise de *clusters*. Os estudos incluídos na análise foram Haire, Ghiselli e Porter (1966); Sirota e Greenwood (1971); Ronen e Kraut (1977); Hofstede (1976); Griffeth, Hom, DeNisi e Kirchner (1980); Hofstede (1980); Redding e Casey (1976); e Badaway (1980). Ronen e Shenkar (1985) salientaram que Redding e Casey (1976) e Badaway (1980) não fizeram análise de *clusters*, mas seus estudos foram considerados porque incluíam países do sudeste asiático e os países árabes, os quais não estavam cobertos por nenhum outro estudo.

Do interesse imediato desta pesquisa, vale notar que conforme o estudo de Ronen e Shenkar (1985), o *cluster* latino-americano inclui os seguintes países: Argentina, Venezuela, Chile, México, Peru e Colômbia. Três estudos (Haire et al.(1966), Sirota e Greenwood (1971), e Hofstede (1980/1984) incluíram alguns ou todos esses países. Os países independentes são Japão, Brasil, Índia e Israel. O Brasil não formou *cluster* com nenhum outro país, exceto no estudo de Hofstede, no qual compôs parte do *cluster* de países latino-europeus (junto com Argentina) e não do *cluster* latino-americano.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL E SUBCULTURAS

Apesar de existirem diversas definições de cultura organizacional dentro da área “teoria das organizações”, existem pontos em comum entre as mesmas. Fisher (1997) explicou que, virtualmente, todas as definições de cultura organizacional (CO) se referem a algum conjunto de significados e de valores que têm as pessoas de uma organização. Em segundo lugar, os significados e valores que dão forma à CO freqüentemente se baseiam em pressupostos subjacentes aos indivíduos de cada organização. Em terceiro lugar, os

pressupostos, significados e valores se manifestam em símbolos, comportamentos e estruturas (Fisher, 1997).

Entre os cientistas interculturais, na área de cultura organizacional, despontou Hofstede. Hofstede (1997) definiu cultura organizacional como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra organização. Para ele, cultura nacional e organizacional eram fenômenos de diferente natureza. A diferença seria decorrente dos diferentes papéis desempenhados por cada uma das seguintes manifestações culturais: os valores e as práticas, as quais englobam os símbolos, heróis e rituais. Em nível nacional, as diferenças culturais residem, na maior parte, nos valores, enquanto, no nível organizacional, as diferenças culturais residem, na maior parte, nas práticas. A cultura ocupacional situa-se entre a cultura nacional e a organizacional, sugerindo que o ingresso em um campo ocupacional implica a aquisição tanto de valores quanto de práticas.

Assim, os sistemas organizacionais podem ser descritos em termos dos valores de seus membros e das suas práticas (Hofstede, Neujen, Ohayv e Sanders, 1990). Em alguns casos, os valores do discurso ou os valores exibidos diferem dos valores reais demonstrados nas práticas do sistema, às vezes chamados de "valores em uso" (Posner, Kouzes e Schmidt, 1985). Essa é uma distinção fundamental.

Hofstede (1998), por sua vez, afirmou que as práticas seriam as partes visíveis da cultura, enquanto os valores seriam a parte invisível, isto é, as práticas seriam menos básicas do que os valores e seriam passíveis de mudança planejada, ao passo que os valores também poderiam mudar, mas seguiriam a sua própria lógica, não sendo passíveis de mudança planejada.

3.1 Subculturas

As empresas com operações no exterior freqüentemente têm a sua cultura organizacional afetada pelos diversos princípios de gestão e organização vigentes nas diferentes culturas nacionais ou mesmo regionais. Os membros organizacionais com diferentes antecedentes culturais nacionais ou regionais tendem a desenvolver as suas próprias perspectivas culturais, ao tempo em que modificam e transformam as rotinas culturais da organização, de modo a adequá-la aos seus próprios vieses nacionais ou regionais (Kilduff, 1993). Os diversos sistemas de significados que constituem a cultura

organizacional dessas empresas têm importantes conseqüências para a organização e para as suas operações.

Adicionalmente, o etnocentrismo, ou a tendência de avaliar os outros em termos da própria perspectiva cultural (Rocha, 1991), aumenta a probabilidade de que se desenvolvam mal-entendidos e formas de conflito, já que as diferentes subculturas formam as suas próprias respostas às mesmas iniciativas organizacionais (Gregory,1983). Apesar da relevância, até agora os estudos empíricos desses tipos de culturas organizacionais têm sido limitados (Van Maanen e Laurent, 1993).

Dado que as subculturas emergem quando o entendimento compartilhado se desenvolve em um grupo (Sackmann, Phillips, Kleinberg e Boyacigiller, 1997; Fine e Kleinman., 1979), o entendimento compartilhado pode ser considerado como a base para a formação de subculturas

3.2 Concordância Cultural

O mecanismo através do qual se chega ao entendimento compartilhado é chamado de concordância cultural ou *cultural agreement*. Com raízes na Antropologia, a concordância cultural pode ser definida como até que ponto os membros de uma organização compartilham crenças similares sobre as práticas formais e informais da sua cultura organizacional. A teoria das redes, ou *network theory,* e a teoria das organizações fornecem a fundamentação teórica para tentar entender porque alguns membros das organizações apresentam maiores probabilidades de terem concordância cultural do que outros e também o que afeta a concordância cultural entre grupos, ou seja, como os grupos ou subgrupos desenvolvem pontos de vista culturais similares

Dentro da chamada concordância cultural, pode-se identificar três perspectivas: a perspectiva da identidade, a perspectiva estruturalista, e a perspectiva social interacionista, as quais, de forma integrada, permitem vislumbrar os mecanismos subjacentes que influenciam a formação de concordância cultural (Gregory, 1983).

A perspectiva da identidade, ou a também chamada “perspectiva demográfica”, propõe que a identidade social do membro de uma organização seja o principal fator a influenciar a maneira como esse membro vai dar sentido ao contexto organizacional. O

background cultural do membro de uma organização (isto é, os seus antecedentes culturais) e os valores associados a sua cultura irão influenciar o modo como esse indivíduo vai dar sentido ao contexto organizacional.

A segunda perspectiva, a perspectiva estruturalista, propõe que o principal fator que influencia os pontos de vista culturais dos membros de uma organização é a diferenciação estrutural e a posição formal estrutural. De acordo com essa perspectiva, os membros da organização que ocupam posições organizacionais similares seriam afetados pelas mesmas pressões organizacionais, e teriam maiores probabilidades de estabelecer pontos de vista culturais similares.

A última perspectiva, a perspectiva interacionista social, afirma que os pontos de vista culturais dos membros de uma organização se desenvolvem através das suas interações com outros membros da organização. As informações que os membros da organização recebem através dessas interações lhes permitiriam dar sentido ao contexto organizacional e identificar as formas apropriadas de agir. Compartindo informações e também através da influência recíproca, os membros da organização que interagem com freqüência tenderiam a desenvolver pontos de vista similares.

Embora cada perspectiva de concordância cultural esteja baseada numa argumentação teórica única, que isola os diversos fatores que influenciam a concordância cultural e a formação de subculturas, na realidade, esses mecanismos provavelmente estão interconectados podendo afetar, ao mesmo tempo, o contexto cultural de uma organização (Sackmann *et al.*, 1997).

3.3 O Arcabouço de Cultura Organizacional de Hofstede

Para Hofstede (1994 c), a cultura seria composta de muitos elementos, os quais poderiam ser classificados em quatro categorias, explicitadas a seguir:

1. Símbolos: são palavras, objetos e gestos os quais derivam seu significado de convenções. No nível das culturas nacionais, os símbolos incluem a linguagem. No nível da cultura organizacional, os símbolos incluem abreviações, gírias, formas de se expressar, códigos de comportamento e símbolos de *status*, todos reconhecidos somente pelos membros da organização ou *insiders*.

2. Heróis: são pessoas reais ou imaginárias, vivas ou mortas, que servem como modelos de comportamento dentro de uma cultura. Os processos de seleção nas organizações freqüentemente se baseiam em modelos de heróis do "empregado ideal" ou do "gerente ideal". Os fundadores das organizações às vezes posteriormente se tornam heróis míticos, e ações incríveis são-lhes atribuídas.

3. Rituais: são atividades coletivas tecnicamente supérfluas mas socialmente essenciais dentro de cada cultura específica. Nas organizações, os rituais incluem não somente as celebrações mas também muitas atividades formais com bases aparentemente racionais, como reuniões, memorandos escritos, e sistemas de planejamento, além das maneiras informais em que atividades formais são desempenhadas (como por exemplo, quem pode chegar atrasado a uma reunião, quem fala com quem, etc.).

4. Valores: representam o nível mais profundo da cultura. São sentimentos amplos, freqüentemente inconscientes e não discutidos abertamente sobre o que é bom e o que é ruim, limpo ou sujo, bonito ou feio, racional ou irracional, normal ou anormal, natural ou paradoxal, decente ou indecente. Esses sentimentos estão presentes na maioria dos membros de uma cultura, ou ao menos nas pessoas que ocupam posições-chave.

Quando as pessoas entram num ambiente de trabalho, elas usualmente são jovens adultos com a maioria de seus valores firmemente entrincheirados ou firmados, todavia, nas organizações do trabalho, as pessoas serão socializadas com as práticas do novo ambiente de trabalho. Portanto, as culturas nacionais diferem principalmente no nível dos valores básicos, enquanto as culturas ocupacionais e, mais ainda, as culturas organizacionais se distinguem de forma mais superficial: nos seus símbolos, heróis e rituais (Hofstede, 1994 c).

A visão de Hofstede estaria empiricamente baseada na avaliação de até que ponto as mensagens dos líderes atingiriam os outros membros da organização. Os valores dos fundadores e dos principais líderes indubitavelmente dariam forma às culturas organizacionais, porém a forma como essas culturas afetam os membros comuns da organização seria através de práticas compartilhadas. Os valores dos fundadores e dos líderes se tornariam as práticas dos outros membros da organização. O que Hofstede *et al.* (1990) chamaram de práticas poderia ser também denominado de convenções, costumes, hábitos, tradições ou usos. De acordo com Hofstede (1994 c), esses termos já tinham sido

reconhecidos como parte da cultura por Edward Tylor no século passado (ver Tylor, 1924 para referência).

Adicionalmente, para Hofstede (1991;1997), dado que os valores dos membros dependeriam principalmente de outros critérios que não a afiliação, a forma como esses valores entrariam na organização seria através do processo de contratação.

Hofstede (1994 c) chegou empiricamente a seis dimensões independentes, que descrevem a grande variedade de práticas organizacionais:

1. Orientada para processos *versus* orientada para resultados: em geral as organizações ou unidades organizacionais orientadas para o processo seriam dominadas por rotinas técnicas ou burocráticas, enquanto a outra orientação mostraria uma maior preocupação com os resultados. Essa dimensão foi associada ao grau de homogeneidade da cultura da unidade: em unidades orientadas para resultados todos percebiam as práticas da mesma forma; nas unidades orientadas para processos, havia grandes diferenças nas percepções de cada unidade. Hofstede considerou a homogeneidade de uma cultura como a medida da sua força, sendo que culturas fortes seriam mais orientadas para resultados do que as culturas fracas, e vice versa.

2. Orientada para a tarefa *versus* orientada para as pessoas: as culturas orientadas para a tarefa assumiriam a responsabilidade somente pela performance relativa ao trabalho dos empregados; as culturas orientadas para as pessoas assumiriam uma responsabilidade mais ampla pelo bem-estar de seus membros. A posição de uma unidade organizacional ou de uma organização nessa dimensão pareceria ser principalmente o resultado de fatores históricos, como, por exemplo, a filosofia dos fundadores e a presença ou ausência, na sua história recente, de crises históricas caracterizadas por demissões maciças de pessoal.

3. Profissional *versus* paroquial: nas organizações ou unidades organizacionais profissionais os membros, usualmente com alto nível educacional, se identificariam principalmente com a sua profissão. Nas paroquiais, os membros derivariam a sua identidade da organização para a qual trabalham.

4. Sistema aberto *versus* sistema fechado: essa dimensão se refere ao estilo de comunicação interna e externa, e à facilidade com que as pessoas de fora e os novos entrantes são aceitos ou admitidos.

5. Controle interno rígido *versus* controle interno mais flexível ou mais solto: essa dimensão lida com o grau de formalidade e pontualidade dentro da organização. Seria parcialmente uma função da tecnologia da unidade: por exemplo, os bancos e as companhias farmacêuticas teriam uma tendência para controles rígidos, ao passo que os laboratórios de pesquisa e as agências de propaganda tenderiam para formas de controle mais flexíveis; entretanto, inclusive as unidades com a mesma tecnologia tenderiam a diferir quanto a essa dimensão.

6. Pragmática *versus* normativa: essa dimensão é indicativa da forma como a organização lida com o ambiente, em particular com os clientes. As unidades de serviços tendem para o lado pragmático ou flexível, enquanto as unidades envolvidas na aplicação de normas legais se inclinam para o lado normativo ou rígido; apesar disso, Hofstede salientou que a realidade nem sempre corresponderia a esse padrão.

Em resumo, de acordo com Hofstede (1994 c), o que o indivíduo teria de aprender quando passa a fazer parte de uma organização seria principalmente uma questão de práticas. Os valores dos empregados teriam sido desenvolvidos na família e na escola. O ambiente de trabalho somente poderia mudar os valores das pessoas de forma limitada. Na literatura popular, as culturas organizacionais são freqüentemente apresentadas como uma questão de valores. Nesse sentido, a confusão surge porque essa literatura não faz a distinção entre os valores dos líderes e os dos outros membros da organização. Apesar da sua natureza mais superficial, as culturas organizacionais seriam difíceis de mudar porque se transformariam em hábitos coletivos. A mudança de tais hábitos seria uma tarefa da alta gerência, a qual se deveria basear na análise estratégica e de custo-benefício, não existindo uma fórmula pronta para o sucesso (Hofstede, 1994 c).

Hofstede (2001) esclareceu que as dimensões de cultura organizacional, por ele identificadas, não necessariamente se aplicarão a qualquer tipo de organização em qualquer país. As culturas organizacionais são *gestalts* ou totalidades, e o seu conhecimento somente pode ser totalmente apreciado pelos membros ou *insiders*. As pessoas de fora da organização ou os *outsiders* precisam de empatia para compreendê-las. Entretanto, um

arcabouço conceitual permite uma visão da complexidade da cultura das organizações, viabilizando a comparação entre culturas de diferentes organizações ou de partes da mesma organização de forma significativa.

As seis dimensões descrevem a cultura organizacional, mas não são prescritivas: nenhuma posição em cada uma das seis dimensões é intrinsecamente boa ou ruim. O que é bom ou ruim dependerá de cada caso, dependerá do que se quer para a organização, dependerá de opções estratégicas (Hofstede, 1991;1997).

Concluindo, mudanças nas práticas representariam a margem de manobra, ou os graus de liberdade, para influenciar esse "todo", ou seja, para gerenciar a cultura organizacional (Hofstede, 1991;1997; 2001).

4 METODOLOGIA

Para Hofstede, embora tradicionalmente a cultura organizacional tenha sido abordada através de estudos de caso com tratamento qualitativo, freqüentemente incluindo observação participante, tais métodos poderão fornecer *insights* profundos, mas subjetivos e não-confiáveis no sentido de replicáveis (Hofstede, 1991;1997). Hofstede (1998) considerou que o uso de *surveys* e os estudos de caso deveriam ser considerados como metodologias complementares.

Os estudos de cunho quantitativo favoreceriam o mapeamento e o estudo de populações maiores e mais dispersas, facilitando, até certo ponto, a replicação e a confirmação dos resultados obtidos. Assim sendo, a maior vantagem do uso de técnicas de *survey* para estudar a cultura organizacional seria o fato de esse tipo de técnica poder vir a ser aplicado a várias organizações da mesma forma, fornecendo assim bases para comparações ou generalizações. Uma das desvantagens do método de *survey* seria o fato de que não existe proteção contra o excesso de generalização (Denison, 1984).

Assim sendo, a metodologia utilizada neste estudo foi baseada em um *design* de pesquisa que combinou pesquisa fundamentalmente quantitativa com um procedimento exploratório qualitativo, podendo, portanto, em certo sentido, ser chamada de parcialmente híbrida.

4.1 *Locus* da Pesquisa

A pesquisa foi realizada nas agências de uma empresa pública brasileira do setor bancário com ampla cobertura nacional e com numerosas filiais no exterior, doravante denominada empresa XYZ.

Os principais critérios que nortearam a escolha da referida empresa foram a capilaridade da empresa em nível de Brasil e exterior – o que a tornou praticamente única em termos de cobertura geográfica, viabilizando o levantamento de dados em todas as regiões do Brasil (Sul, SE, CO, Norte, NE) e nas capitais dos países do Cone Sul escolhidos (Argentina, Chile e Paraguai) – e o fato de ser uma empresa com aproximadamente 81.500 funcionários distribuídos no Brasil e no exterior (aproximadamente 1.700 no exterior e o restante no Brasil), o que forneceu massa crítica quanto a pontos de coleta com densidade populacional similar, de modo a tentar reproduzir o *design* de pesquisa utilizado por Hofstede *et al.* (1990) em seu estudo sobre cultura organizacional.

Geograficamente, o estudo limitou-se ao Brasil e às capitais dos principais países do Cone Sul (ou seja, Argentina, Chile e Paraguai), onde a empresa XYZ possuía agências. Foram, portanto, escolhidas as vinte cidades mencionadas a seguir em virtude da sua representatividade, por terem densidade populacional similar, características de homogeneidade quanto à segmentação por nível funcional, bem como pela facilidade de acesso.

No exterior: Buenos Aires, Santiago e Assunção.
No Brasil: Região Sul: Porto Alegre, Curitiba e Florianópolis.
Região SE: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Vitória.
Região NE: Salvador, Recife, Fortaleza, São Luis e Natal.
Região Norte: Belém e Manaus.
Região CO: Campo Grande, Cuiabá e Goiânia

4.2 Hipóteses do Estudo

O presente estudo considerou as seguintes sete hipóteses alternativas extraídas do referencial teórico detalhado na segunda e na terceira parte deste trabalho:

Ha1 – Os valores diferem dentro da organização em estudo.

Ha2 – As práticas variam dentro da organização em estudo.

Ha3 – A nacionalidade é um fator que afeta a concordância cultural, influenciando a existência de diferentes *clusters* culturais dentro da organização em estudo.

Ha4 – A região de origem é um fator que afeta a concordância cultural, influenciando a existência de diferentes *clusters* culturais dentro da organização em estudo.

Ha5 – A posição hierárquica dos membros da organização em estudo é um fator que afeta a concordância cultural, influenciando a existência de diferentes *clusters* culturais.

Ha6 – O tempo de serviço na organização em estudo é um fator que afeta a concordância cultural, influenciando a existência de *clusters* culturais.

Ha7 - O nível educacional é um fator que afeta a concordância cultural, influenciando a existência de diferentes *clusters* culturais dentro da organização em estudo.

4.3 Etapa Exploratória

A pesquisa qualitativa de cunho exploratório teve por objetivo proporcionar conhecimento prévio e *insights* sobre características da organização, discutir temas incluídos no questionário de modo a ajustar o conteúdo da *survey* às particularidades da organização em estudo e, como insumo, para ajudar na fase de interpretação dos dados quantitativos.

A pesquisa exploratória consistiu de seis entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado As entrevistas foram conduzidas em português, pela própria pesquisadora, com duração aproximada de uma hora e meia cada. Para as entrevistas, foram selecionados seis informantes de nível gerencial, sediados na matriz e escolhidos intencionalmente, utilizando como critério para a seleção o fato de serem recomendados pela organização como indivíduos comunicativos e com poder de reflexão, de modo a enriquecer o conteúdo das entrevistas. A matriz foi escolhida para as entrevistas em virtude de lá se encontrarem executivos procedentes de diversos estados brasileiros, em geral com experiência em vários pontos do Brasil e do exterior.

4.4 População Pesquisada

Para efeitos da *survey*, a população pesquisada neste estudo foi constituída por funcionários da organização XYZ em todo o território brasileiro, assim como por aqueles sediados na Argentina, Chile e Paraguai, perfazendo um total de aproximadamente 80.000 funcionários.

4.5 Método de Amostragem

No presente estudo, a amostra está distribuída em duas etapas[2]; todavia, em primeiro lugar, é preciso esclarecer que, em termos de nomenclatura, o que Hofstede *et al.* (1990) chamaram de "unidades organizacionais" correspondem aos chamados "pontos de coleta" deste estudo. Isso se deveu ao fato de que, em alguns casos, de modo a obter o tamanho de amostra desejado por ponto de coleta, mais de uma unidade organizacional teve de ser incluída no estudo nesse ponto específico de coleta. Feita a ressalva, e em concordância com a pesquisa de Hofstede *et al.*(1990), as etapas de seleção da amostra encontram-se especificadas a seguir.

A primeira etapa referiu-se à seleção dos pontos de coleta, utilizando o critério de amostragem intencional, de modo a cobrir as áreas geográficas do Brasil (Sul, SE, CO, Norte e NE) e as capitais dos três países do Cone Sul selecionados (Argentina, Chile e Paraguai). Outro critério utilizado na escolha dos pontos de coleta foi a adoção do número (vinte) utilizado por Hofstede *et al.* (1990) na sua pesquisa sobre cultura organizacional, levando também em conta as limitações de recursos operacionais – de tempo e financeiros da pesquisadora.

Na segunda etapa, foram selecionados os funcionários pesquisados por ponto de coleta. A intenção inicial de obedecer aos critérios de amostragem por sorteio sistemático estratificado, a partir de uma lista em ordem alfabética dos funcionários agrupados por categoria funcional, fornecida pelo órgão regional específico que coordenava cada ponto de coleta da empresa XYZ. Essa prática não se mostrou viável quanto a sua operacionalização, em virtude de a seleção ter sido adaptada de acordo com as necessidades e preferências de cada órgão regional, freqüentemente incluindo funcionários lotados em diferentes agências

[2] Para referência ver Kalton, 1983; Peatman, 1980 e Stephan, 1973.

do ponto de coleta, de modo a interferir o mínimo possível no fluxo de trabalho das agências e, ao mesmo tempo, completar o tamanho da amostra desejada por categoria funcional. Isso complicou sobremaneira a preparação de listas consolidadas, posto que, nem sempre, era possível prever antecipadamente os picos de volume de trabalho e combinar essas informações com as datas previstas para aplicação da pesquisa, a qual obedeceu a um roteiro fixo e seqüencial como forma de minimizar os custos da logística da operação (principalmente passagens aéreas da pesquisadora).

4.6 Amostra Utilizada

Em cada ponto de coleta foi selecionada uma amostra intencional de, em média, 74 funcionários (37 funcionários de nível gerencial e 37 funcionários de nível não-gerencial ou de execução), perfazendo uma amostra total de 1480 respondentes; uma vez eliminados os questionários não devolvidos, incompletos ou inutilizados, compôs-se uma amostra de 1310 respondentes (incluindo, em média, em cada ponto de coleta, 33 funcionários de nível gerencial, ou seja, gerentes de expediente, gerentes de conta, gerentes administrativos, gerentes de negócios e gerentes gerais, e 33 funcionários de nível não-gerencial também denominados funcionários do segmento de execução, isto é, funcionários de posto efetivo, auxiliares de negócios e supervisores de atendimento).

Esse tamanho de amostra é, de acordo com Hofstede *et al.* (1990), suficientemente grande para permitir efetuar a análise estatística de dados quantitativos comparativos entre os pontos de coleta. Adicionalmente, cabe mencionar que, nas unidades do exterior, dada a sua menor densidade populacional por categoria funcional, a pesquisa foi do tipo censo, ou seja, incluiu todos os funcionários presentes da categoria correspondente.

Embora a escolha de amostragem intencional pudesse, em tese, criar algumas limitações, as mesmas não foram consideradas sérias em vista do fato de se tratar de uma única organização e, principalmente, em vista do fato de que, em concordância com Blalock (1994), o conhecimento que a pesquisadora detinha da população era adequado, os casos reuniram as características que a pesquisadora definiu previamente e foi escolhido um grande número de ocorrências. Assim sendo, considerou-se que a pesquisadora esteve apta para, legitimamente, tomar decisões sobre os resultados, embora os casos não tenham sido selecionados aleatoriamente. Apesar de não se estar em condições de indicar quanto erro amostral efetivamente continham os dados do estudo, considerou-se que a amostra cumpriu

todos os requisitos para generalizar os resultados com relação à população da qual foi extraída.

4.7 Instrumento de Coleta de Dados

O questionário padronizado consistiu de 136 perguntas pré-codificadas mais uma pergunta aberta, replicando, na medida do possível, o questionário utilizado por Hofstede *et al.* (1990) na sua pesquisa sobre cultura corporativa. A maioria das perguntas que fizeram parte da *survey* foi extraída de várias publicações, nas quais constavam diversas partes do questionário utilizado por Hofstede, bem como de orientação recebida do referido pesquisador. Algumas perguntas, no entanto, foram formuladas de acordo com as informações coletadas nas entrevistas da primeira fase, de modo a adequar a *survey* às características específicas da organização em estudo.

O questionário teve por objetivo coletar informações sobre símbolos, heróis, rituais e valores, da mesma forma que as entrevistas da primeira fase. Os símbolos, heróis e rituais constituem as práticas (Hofstede *et al.*, 1990). Os itens referentes a valores descrevem o que os respondentes acham que "deveria ser", enquanto os itens referentes às práticas descrevem o que os respondentes acham que "é".

O questionário conteve os seguintes itens:

- Valores - 22 perguntas referentes a objetivos do trabalho: as características do trabalho ideal, utilizando uma escala de importância de cinco pontos (essas perguntas foram codificadas como OT1 a OT22); 28 perguntas referentes a crenças gerais, utilizando uma escala de cinco pontos variando de "concordo plenamente" a "discordo plenamente" (essas perguntas foram codificadas como CG1 a CG28); 7 perguntas com formatos variados, incluindo questões sobre o estilo de decisão desejado e o percebido no chefe do respondente (essas perguntas foram codificadas como FV1 a FV7).

- Práticas - 54 perguntas referentes às práticas percebidas na situação de trabalho do respondente. Essas perguntas têm formato bipolar, com o título geral de "Onde eu trabalho..." e utilizam escalas de cinco pontos de modo a localizar a resposta em algum dos cinco pontos entre os dois extremos do *continuum*. Essas perguntas, na sua maior parte, se referem a símbolos e a rituais e foram codificadas de PP1 a PP54; 7 perguntas

referentes ao comportamento de um membro típico da organização, utilizando uma escala de diferencial semântico, de cinco pontos, onde, por exemplo, 1 significa "lento" e 5 significa "rápido" (essas perguntas cobrem a categoria de heróis e foram codificadas como CT1 a CT7); 13 perguntas sobre os motivos ou razões para promoção e demissão, utilizando escalas de importância ou de freqüência de cinco pontos. Algumas dessas perguntas se referem a *networks* sociais, sendo que todas também cobrem a categoria de heróis e foram codificadas como MP1 a MP7 e MD1 a MD6.

- Demográficas - 5 (cinco) perguntas, que foram codificadas como D1 a D5: sexo, faixa etária, tempo de serviço na organização, nível educacional e nacionalidade (no caso de respondentes brasileiros, qual a região de origem: Norte, NE, CO, Sul e SE).

Antes de serem aplicados, os questionários foram codificados por ponto de coleta (de PC1 a PC20) e por categoria de funcionário (CAT1 e CAT2, ou seja, gerencial e não-gerencial). Finalmente, houve também uma pergunta aberta, dando espaço para que cada respondente pudesse fazer comentários adicionais como achasse apropriado.

4.8 Tradução do Questionário e Pré-teste

O questionário foi preparado em duas versões: uma em português, utilizada no Brasil e com os funcionários brasileiros lotados no exterior, e outra em espanhol, utilizada com os funcionários locais na Argentina, Chile e Paraguai. Em estudos comparativos de cultura, o objetivo a ser almejado pela tradução é atingir traduções de significado equivalente, em vez de traduções literais. Entre as técnicas que Adler (1982) recomendou, estariam a tradução reversa por pessoas consideradas bilíngües nos idiomas fonte e destino, de modo a obter exatidão literal. Hofstede (1980 *apud* Adler 1982) sugeriu o uso de tradutores bilíngües que estivessem familiarizados com os contextos culturais e lingüísticos das populações envolvidas, bem como com o assunto da pesquisa. No caso desta pesquisa, ambas as técnicas foram empregadas.

O questionário, uma vez traduzido, sofreu os ajustes derivados das entrevistas da etapa exploratória da pesquisa sendo posteriormente pré-testado com um pequeno grupo de ex-funcionários recentemente aposentados da empresa XYZ, para verificar que o entendimento, a "navegação" e a formatação fossem os almejados pela pesquisadora. A versão em espanhol também foi pré-testada (para verificar se o entendimento, a

"navegação" e a formatação estavam corretos) com um pequeno grupo de executivos nativos dos países do Cone Sul incluídos na pesquisa, temporariamente trabalhando no Brasil, recrutados como voluntários para tal fim.

4.9 Confiabilidade e Validade do Instrumento de Coleta de Dados

O *Alpha de Cronbach* é um coeficiente comumente usado para avaliar a consistência interna de instrumentos de pesquisa. Esse coeficiente é considerado uma medida robusta e conservadora de consistência interna que, conforme alguns autores, deve ser maior do que 0,7 para ser estável, enquanto, de acordo com Hair *et al.* (1998), o valor de 0,6 pode ser considerado o mínimo aceitável, especialmente no caso de pesquisa exploratória.

No presente estudo, o *Alpha de Cronbach* para as 136 variáveis do questionário e os 1310 respondentes encontra-se especificado no Quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Coeficiente de confiabilidade

Coeficiente de Confiabilidade	
Número de casos = 1310	Número de itens = 136
Alpha de Cronbach = 0,6421	

Programa: SPSS

O valor de 0,6421 obtido é superior ao valor mínimo recomendado de 0,6. Entretanto, deve-se lembrar que o presente estudo se baseou não na matriz de 1310 respondentes, mas numa matriz ecológica obtida a partir dessa de 1310 casos, agregando todos os casos por ponto de coleta, de modo que os valores individuais das variáveis são substituídos por suas médias, passando assim do nível individual para o nível social, que é o apropriado para os estudos da cultura (Hofstede, 2001). Da mesma forma, para Adler (1982), as culturas não são indivíduos, são *gestalts.* A chamada falácia ecológica implicará a confusão dos dois níveis: será o uso direto dos dados individuais para tirar conclusões no nível social.

Nesse sentido, Hofstede (2001) argumenta que as medidas de confiabilidade, como o *Alpha de Cronbach*, não são apropriadas para avaliar matrizes ecológicas e que os instrumentos desenhados para o estudo da cultura têm a sua confiabilidade respaldada pela literatura. De fato, o cálculo do *Alpha de Cronbach*, utilizando, como base, a matriz com 1310 respondentes, equivalerá a cometer o reverso da falácia ecológica (ou seja, aplicar em uma matriz ecológica recursos próprios para matrizes com dados no nível individual), no sentido de que não devem ser confundidos os níveis de análise individual e social (Hofstede, 2001).

Enquanto a confiabilidade indica com que exatidão algo está sendo medido, a validade aponta se o que se deseja aferir está de fato sendo avaliado. Tendo em vista o fato de que o questionário está praticamente calcado em um instrumento já utilizado por Hofstede *et al.* (1990) e que as pequenas modificações introduzidas não afetam o *design* do instrumento nem nenhuma das variáveis sinalizadas como básicas ou chave pelo referido pesquisador, considera-se que os construtos já estarão validados. Adicionalmente, um dos objetivos da pesquisa é identificar as dimensões de cultura organizacional já identificadas por Hofstede *et al.* (1990), cuja consistência interna está também comprovada com base na literatura existente (por exemplo, Peters e Waterman, 1982, Burns e Stalker, 1961 e Blake e Mouton, 1964).

4.10 Coleta de Dados

Cada questionário contém 17 páginas mais uma carta de apresentação introduzindo a pesquisa e sintetizando as instruções básicas para preenchimento

Nos questionários auto-administrados, o entrevistador normalmente não participa da coleta de dados. Embora reduza o custo do processo, esse método tem uma grande desvantagem com relação às entrevistas pessoais: ninguém pode esclarecer dúvidas que os respondentes possam ter. Esse tipo de questionário é utilizado principalmente quando se tem acesso a uma audiência cativa. Por isso, utilizou-se uma versão modificada de questionários auto-administrados.

O *layout* do questionário foi especialmente diagramado para auto-administração, com uma boa comunicação visual quanto à formatação, instruções e espaços reservados

para as respostas, de modo a diminuir o viés que poderia ser causado pelo cansaço e, ao mesmo tempo, facilitar a "navegação" entre as perguntas.

- A pesquisadora pessoalmente manteve contato direto e sistemático com os funcionários da área de gestão de pessoas da empresa XYZ (nos vinte pontos de coleta) designados para apoiar a pesquisa, de modo a prepará-los quanto às particularidades da administração da mesma, enviando com antecedência, por fax, instruções detalhadas sobre a aplicação, bem como acertando as datas da aplicação e a forma em que tal aplicação seria customizada. Cabe mencionar que boa parte dos, aproximadamente, sessenta funcionários envolvidos no estudo tinha experiência prévia de pesquisa. Adicionalmente, a pesquisadora treinou um assistente de pesquisa com profundo conhecimento da organização e facilidade de trânsito nas suas dependências, para coordenar, junto com ela, a logística do processo.

- A aplicação foi efetuada nos meses de julho a outubro de 2001, já que a pesquisadora ou, às vezes, o seu assistente de pesquisa, se deslocou a cada um dos vinte pontos de coleta selecionados nas datas previstas para a realização da pesquisa, permanecendo durante dois dias em cada ponto de coleta, de modo a evitar, ao máximo,, diretamente na fonte, a incidência de questionários não devolvidos bem como de itens inválidos e não-respondidos e, dessa forma, reduzindo significativamente a taxa de não-resposta (de 1480 questionários aplicados, 1310 foram utilizados, perfazendo uma taxa de não-resposta de, aproximadamente, 11,5 %, incluindo os não-devolvidos, incompletos ou inutilizados).

- A pesquisadora também esteve sempre disponível para explicações sobre os objetivos da pesquisa, conseguindo a mobilização e o interesse dos funcionários em participar da mesma.

4.11 Preparação dos Dados

Acompanhando o procedimento adotado no estudo de Hofstede *et al.* (1990), a unidade de análise do presente estudo não foi formada pelos 1310 funcionários que compuseram a amostra, mas pelos 20 pontos de coleta, os quais agregaram os valores médios para cada uma das 136 variáveis em estudo.

Na matriz básica com 178.160 observações (1310 respondentes X 136 variáveis) foram detectadas 35 observações faltantes aleatoriamente distribuídas, representando 0,0196% das observações. As 35 observações faltantes foram substituídas pelas médias correspondentes por ponto de coleta e por categoria, dado que a substituição pelas médias é um dos métodos mais utilizados, conforme Hair *et al.* (1998).

4.12 Teste de Hipóteses

Em geral, foi utilizado o pacote SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* e, em alguns casos, o pacote SAS – *Statistical Application System.*

Neste estudo, foram usadas as seguintes técnicas de análise multivariada: análise fatorial, de modo a identificar as dimensões da cultura organizacional da empresa XYZ; análise de *cluster*, com o objetivo de verificar a possibilidade da existência de *clusters* culturais que poderiam, ou não, coincidir com as fronteiras convencionais entre países e regiões; e análise discriminante, de modo a verificar se os *clusters* obtidos na etapa anterior eram, de fato, significativos. Foram também utilizados outros recursos estatísticos para o teste das sete hipóteses alternativas como, por exemplo, o teste de Bartlett para verificação da homogeneidade da variância, o teste de Duncan para médias múltiplas, o teste de médias t para amostras independentes, gráficos *scatterplots* e regressão linear simples.

Uma matriz ecológica foi montada, por ponto de coleta, da seguinte forma:

- As variáveis com escalas de importância de cinco pontos, ou seja, as 22 perguntas sobre objetivos do trabalho e as 7 perguntas sobre motivos para promoção (OT1 a OT22, e MP1 a MP7) foram padronizadas. Os itens *scored* de acordo com a sua importância tendem a estar sujeitos a viés (com diferentes categorias de respondentes, escolhendo diferentes partes da escala de 5 pontos para todos os itens, independentemente do conteúdo). Esse tipo de viés em análise fatorial resulta em que todas as perguntas carreguem em algum fator trivial. Adicionalmente, por definição, a importância é um conceito relativo. Esse tipo de viés pode ser eliminado computando, por exemplo, para cada ponto de coleta, a média geral para todos os 22 itens de objetivos do trabalho e substituindo as médias por item pela sua distância dessa média geral, dividida pelo desvio-padrão das médias dos 22 itens com relação à média geral. O mesmo procedimento foi aplicado para os 7 itens de motivos para

promoção. De modo a evitar escores negativos, foi dado aos escores padronizados uma média de 500 e um desvio padrão de 100, invertendo o seu sinal, de modo que os valores finais oscilassem entre, aproximadamente, menos de 300 para os itens menos importantes e, perto de 700, para os itens mais importantes (ver Hofstede, 2001).

- Para as outras perguntas, nas quais foram utilizadas escalas com um ponto zero natural (como "concordo"/"discordo"), esse tipo de viés não foi, geralmente, relevante, podendo as médias de cada ponto de coleta serem usadas como estão, isto é, sem serem padronizadas (Hofstede *et al.*, 1990). Nesse caso, também as médias foram invertidas de modo que os valores maiores representassem concordância, e os valores menores, discordância, utilizando a seguinte fórmula: 100 – (variável * 10) e transformando, assim, os valores inicialmente obtidos em valores de dois dígitos.
- Na análise ecológica, quando usadas variáveis nominais ou categóricas, as freqüências das distribuições foram dicotomizadas no ponto mais significativo, e as respostas resumidas em percentagens (Hofstede, 2001). Assim sendo, as poucas variáveis nominais culturais existentes foram tratadas como se indica a seguir:

  - FV1 – tipo de gerente preferido: foi lançada a percentagem de gerente tipo 3 (consultivo) + tipo 4 (participativo), ou seja, de gerentes com perfil mais consultivo/participativo (representando, aproximadamente, 90% do total das preferências).
  - FV2 – tipo de gerente percebido: foi lançada a percentagem de gerentes tipo 3 + tipo 4 (representando, aproximadamente, 50% do total das percepções).
  - FV5 – tempo que ainda pretende trabalhar para a organização: foi lançada a percentagem de funcionários que pretendem sair da empresa antes da aposentadoria (representando, aproximadamente, 54% do total das intenções).

- As cinco variáveis demográficas foram tratadas da seguinte forma:

<u>Sexo</u>: primeiramente foi verificada a freqüência de homens e de mulheres para a amostra total de 1310 respondentes. Dado que a freqüência maior foi de homens (63,5%), para cada ponto de coleta foi lançada a percentagem de homens existente, considerando a população de cada ponto de coleta como 100%.

Idade e tempo de serviço: as variáveis são de tipo intervalar. Para cada ponto de coleta, foi calculada a média de cada intervalo – ponderada pela freqüência do intervalo – e, em seguida, a média de todos os intervalos.

Nível educacional (operacionalizada em anos de educação formal por respondente): foi calculada a média ponderada pela freqüência por ponto de coleta.

Nacionalidade (ou região de origem para os brasileiros): no caso dos brasileiros, para cada ponto de coleta foi computada a percentagem existente de oriundos da região à qual a cidade pertence e, no caso dos estrangeiros, a percentagem de oriundos do país ao qual a cidade pertence.

O tratamento dos dados envolveu análise fatorial de componente principal, reduzindo assim os dados dos 131 itens da *survey* (excluídos aqui os itens demográficos), de modo a explicar a parcela máxima da sua variância com o menor número possível de fatores significativos.

O teste Bartlett de esfericidade e a medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) são duas medidas que permitem avaliar se a análise fatorial é apropriada.

No estudo usa-se a matriz ecológica e não as 1310 observações. Nesse sentido, cabe mencionar que, em uma matriz ecológica, não há como calcular o KMO e realizar o teste de esfericidade de Bartlett por se tratar de uma matriz de posto incompleto em que o número de casos (20) é menor que o número de variáveis (131). Complementarmente, conforme Hofstede (2001), as medidas de adequação amostral e o teste de esfericidade de Bartlett não são necessários para avaliar matrizes ecológicas, de forma que os instrumentos desenhados para o estudo da cultura têm a sua confiabilidade respaldada pela literatura. Assim sendo, o seu cálculo, utilizando como base a matriz com 1310 respondentes, equivale, de fato, a cometer o reverso da falácia ecológica no sentido de que não devem ser confundidos os níveis de análise social e individual (Hofstede, 2001).

Entretanto, fizeram-se os testes utilizando a base de dados de 1310 respondentes e obteve-se um valor de KMO maior que 0,6 e teste de esfericidade de Bartlett significativo, como o indicado no Quadro 4.2

Quadro 4.2 – Adequação Amostral

KMO e Teste de Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin (Medida de Adequação Amostral)		0,883
Teste de Bartlett de Esfericidade	Qui-quadrado aproximado	41.243,071
	Graus de liberdade	8515
	Significância	0,000

Programa: SPSS - considerando todas as variáveis do banco de dados básico de 1310 respondentes

Hofstede *et al.* (1990) também chamaram a atenção para o fato de a análise fatorial basear-se em correlações. Para esses autores, quando se desejasse determinar a correlação entre duas variáveis medidas no nível dos respondentes individuais, os quais também eram membros de unidades organizacionais específicas, haveria três alternativas: (1) calcular a correlação geral entre todos os indivíduos independentemente da sua afiliação a uma unidade organizacional específica; (2) calcular uma série de correlações dentro de cada unidade, entre aqueles indivíduos que pertencessem à unidade, ou (3) calcular a correlação entre as unidades, baseada nos escores médios das variáveis para cada unidade. As três alternativas, geralmente, produzem diferentes coeficientes de correlação. As correlações entre unidades foram denominadas de *correlações ecológicas*. Robinson (1950 *apud* Zander, 1997), Shweder (1973) e Hofstede (1980) argumentaram que a análise no nível individual não deveria ser confundida com a análise no nível social, que seria o nível apropriado para os estudos sobre cultura.

Adicionalmente, cabe mencionar que as análises fatoriais ecológicas se caracterizam por matrizes achatadas, ou seja, têm poucos casos com relação ao número de variáveis, freqüentemente menos casos do que variáveis. Entretanto, a base original de dados deste estudo é, efetivamente, de 1310 respondentes e não 20 pontos de coleta, sendo, portanto, considerada suficiente (Hofstede *et al.*,1990).

Utilizando correlações de Pearson (em virtude de os dados serem contínuos, e as técnicas, multivariadas paramétricas), foi computada uma matriz de correlação produto-momento de 131x131, correlacionando os 20 escores médios para cada par possível de perguntas. Verificou-se que a matriz era apropriada para análise multivariada, já que, em termos gerais, apresentava médias correlações entre as variáveis.

Complementarmente, Hofstede (2001) defende, para os estudos sobre cultura, um tipo de análise que pode ser chamada de "eclética", já que, conforme o pesquisador, a fundamentação teórica deve preceder o uso de técnicas estatísticas. Portanto, com propósito analítico, com o objetivo de obter dimensões específicas de valores, práticas (símbolos e rituais) e de heróis e de modo a poder testar adequadamente as hipóteses do estudo, decidiu-se seguir Hofstede *et al.* (1990), dividindo as perguntas em três categorias - 57 perguntas sobre valores, 61 sobre práticas percebidas e escores de membros típicos e 13 perguntas sobre razões para promoção e demissão – e conduzir análises fatoriais (de componente principal com rotação ortogonal varimax) separadas para cada categoria.

Como as correlações ecológicas tendem a ser mais fortes do que as correlações individuais, a expectativa era de que se encontrassem altas percentagens explicadas da variância. De modo a evitar dar indevida atenção a coisas triviais na análise fatorial ecológica, Hofstede *et al.* (1990) recomendaram manter o número de fatores pequeno, muito menor do que o número de casos e menor do que fosse tecnicamente possível baseado em *eigenvalues*, ou seja, autovalores, maiores do que 1, somente considerando variáveis com cargas nos fatores maiores que, aproximadamente, 0,50 ou 0,60.

Em seguida foram selecionadas 5 (cinco) dimensões de valores, 3 (três) dimensões de práticas e 3 (três) dimensões de heróis. Para escolher a denominação das cinco dimensões de valores, foram utilizadas as questões de cada fator com cargas maiores que 0,5 ou 0,6. Para escolher a denominação das três dimensões de práticas percebidas, foram escolhidas 4 (quatro) questões consideradas chaves em cada fator. Finalmente, para escolher a denominação das três dimensões de heróis, foram selecionadas as duas questões com cargas maiores em cada fator. Foi também efetuada uma análise fatorial ecológica de componente principal com as 12 questões-chave de práticas percebidas (4x3), de modo a verificar a percentagem acumulada de variância explicada.

Posteriormente, os escores das 11 dimensões escolhidas foram colocados em uma escala variando de 1 a 100, obedecendo à seguinte fórmula:

Escore final $_{(0,100)}$ = (escore original x 50 / 3,090245) + 50 $^{(*)}$
(*) de modo a ter aproximadamente 99,9% das observações dentro do intervalo da normal

Adicionalmente, foi estabelecido o *ranking* dos escores de cada dimensão para visualizar melhor a posição relativa de cada ponto de coleta com relação aos outros, para cada uma das 11 dimensões identificadas, nas quais o número 1 representa o maior escore da dimensão, e o número 20, o menor. Finalmente, foi calculada a matriz de correlação produto momento para as 11 dimensões, mais as 5 variáveis demográficas para os 20 pontos de coleta, de modo a poder identificar relações significativas no nível de 0,05.

De modo a testar as relações entre os fatores referentes a valores, entre os fatores relativos a práticas e entre os fatores de promoção e demissão, procedeu-se a uma análise hierárquica de *cluster* dos escores das 11 dimensões representadas por esses fatores mais os escores dos cinco indicadores demográficos (ou seja, os cinco indicadores demográficos já especificados: sexo, idade, tempo de serviço, nível educacional e nacionalidade) nos 20 pontos de coleta, de modo a verificar a existência de *clusters.* Foram utilizados o método de Ward e o intervalo de distância euclidiana quadrada. No presente estudo, obteve-se um dendograma, optando por fazer o corte de modo a identificar sete *clusters*. Para escolher uma denominação mais apropriada para cada um dos sete *clusters*, no programa SPSS foi escolhida a opção *reports – case summaries* – em que foram calculadas, para cada *cluster,* a média, mínima e máxima de cada uma das 11 dimensões mais as mesmas medidas relativas às 5 variáveis demográficas, de modo a tentar identificar particularidades que facilitassem a denominação dos mesmos.

Complementarmente, cabe uma ressalva. A análise de *cluster* pode ser caracterizada como descritiva, ateórica e não-inferencial, sendo principalmente usada como técnica exploratória. As soluções não são únicas e, adicionalmente, a análise de *cluster* sempre criará *clusters* independentemente da existência "verdadeira" de qualquer estrutura nos dados (Hair *et al.*, 1998). Isso leva à terceira técnica de análise multivariada utilizada neste trabalho: a análise discriminante, a qual foi empregada apenas com o objetivo de validação da análise de *cluster* e sem qualquer intenção preditiva.

Assim sendo, a análise discriminante múltipla (MDA) foi utilizada de modo a verificar se os *clusters* obtidos na etapa anterior eram, de fato, significativos, embora esse recurso não estivesse isento de certa circularidade. Optou-se, então, por fazer uma análise discriminante, utilizando as 131 variáveis originais (exceto as demográficas), o procedimento *stepwise* (de modo que o modelo utilizasse as variáveis que considerasse mais importantes) e o método *Lambda de Wilks* com o critério de valor F de entrada e de retirada *default* (3,84 e 2,71

respectivamente). Complementarmente, para tentar validar a análise discriminante, foi realizada uma análise de *cluster*, utilizando os escores das 6 (seis) funções discriminantes.

Os procedimentos estatísticos para os testes de hipóteses compreenderam as seguintes etapas:

- Primeiramente foi testada a homogeneidade da variância através do teste de Bartlett, de modo a poder escolher o teste apropriado para as hipóteses Ha1, Ha2 e Ha3.
- Para testar a hipótese Ha1, foram utilizados os escores das dimensões de valores V1 a V5, sendo aplicado o teste de Duncan para médias múltiplas por *cluster* para detectar reais diferenças entre pares de médias, sempre que se partisse do pressuposto de variâncias iguais.[3]
- Para testar a hipótese Ha2, foram utilizados os escores das dimensões de práticas P1 a P3 e H1 a H3, sendo aplicado o teste de Duncan para médias múltiplas por *cluster* para detectar reais diferenças entre pares de médias, sempre que se parta do pressuposto de variâncias iguais.
- Para testar a hipótese Ha3, foram utilizados os escores das dimensões de valores V1 a V5 e de práticas P1 a P3 e H1 a H3, sendo analisado o teste de Duncan para médias múltiplas por *cluster* utilizado para as hipóteses Ha1 e Ha2, bem como o dendograma obtido na análise de *cluster.*
- De modo a poder escolher o teste adequado para a hipótese Ha4, foi testada a homogeneidade da variância através do teste de Bartlett considerando as regiões indicadas no Quadro 4.3.
- Para testar a hipótese Ha4, foram utilizados os escores das dimensões de valores V1 a V5 e de práticas P1 a P3 e H1 a H3, sendo efetuado o teste de Duncan para médias múltiplas por região de origem, partindo do pressuposto de variâncias iguais.

Quadro 4.3 – Regiões de origem

[3] Caso as variâncias fossem diferentes, deveria ser usado o teste de Welsh.

ARG	=	ARGENTINA
CHI	=	CHILE
PAR	=	PARAGUAI
BCO	=	BRASIL - CENTRO OESTE
BNE	=	BRASIL - NORDESTE
BNO	=	BRASIL - NORTE
BSU	=	BRASIL – SUL
BSE	=	BRASIL - SUEDESTE

- Considerando que as médias dos países estrangeiros representavam valores muitas vezes extremos, decidiu-se efetuar os testes das hipóteses Ha1, Ha2 e Ha4 novamente, eliminando o efeito produzido pelos países estrangeiros, de modo a confirmar, ou não, os resultados obtidos com os testes que incluíram os 20 pontos de coleta.
- Para poder testar a hipótese Ha5, apelou-se para o recurso matemático de utilizar as cargas, ou *loadings*, calculadas com a análise fatorial por ponto de coleta (oriundas da matriz ecológica de 20 x 131), a fim de projetar os escores das dimensões V1 a V5, P1 a P3 e H1 a H3 por categoria (gerencial e não-gerencial) e por ponto de coleta, de modo a verificar a existência, ou não, de diferenças entre as duas categorias hierárquicas consideradas. Para tanto, foi utilizado o *proc score* do pacote estatístico SAS. Cabe notar que não foi feita a análise fatorial diretamente na base de dados por categoria e por ponto de coleta (matriz suplementar de 40 x 131), já que o objetivo do estudo era encontrar as dimensões de cultura organizacional por ponto de coleta (matriz ecológica de 20 x 131) e não por categoria, lembrando sempre que, conforme Hofstede (2001), níveis diferentes de análise não devem ser misturados, já que, ao mudar o nível de agregação mudariam os resultados, não sendo os mesmos comparáveis. Uma vez obtidos os escores projetados das 11 dimensões por categoria e por ponto de coleta, utilizou-se o teste de médias "t para amostras independentes", conjuntamente com o teste de Levene, para verificar a homogeneidade da variância e a existência, ou não, de diferenças entre as médias das categorias gerencial e não-gerencial ou de execução para cada dimensão (pacote estatístico SPSS). Com base nos escores projetados das 11 dimensões por categoria e por ponto de coleta, foi elaborado um dendograma hierárquico ilustrativo (método de Ward e intervalo de distância euclidiana quadrada).

- Para testar a hipótese Ha6, foram utilizados os escores das dimensões de valores V1 a V5 e de práticas P1 a P3 e H1 a H3. Essas dimensões foram cruzadas com a variável demográfica D3 (tempo de serviço), elaborando gráficos *scatterplots.* Posteriormente, foi feita uma regressão linear simples para cada dimensão (como variável dependente) em que D3 foi considerada a variável independente.
- Não houve variação significativa de anos de educação formal que justificasse testes estatísticos para verificação da hipótese Ha7. Note-se que 70% dos pontos de coleta têm uma escolaridade formal média de 16 anos, como se indicou no Quadro 4.4.

Quadro 4.4 – Freqüência de escolaridade média por ponto de coleta

média de anos de estudo	número de pontos de coleta
14	1
15	4
16	14
17	1

Programa: SPSS

4.13 Determinação da Força da Cultura

Hofstede (2001) interpreta que uma cultura organizacional é forte quando é homogênea. Estatisticamente, a força da cultura foi operacionalizada como o inverso do desvio-padrão médio (dos indivíduos por ponto de coleta) dos escores das 12 questões-chave sobre práticas (4 de cada dimensão P1 a P3).

Uma vez calculado o INVDP (inverso do desvio-padrão médio = 1/DP), o mesmo foi correlacionado com as três dimensões P1 a P3 para tentar identificar a existência ou não de alguma dimensão culturalmente mais “forte”.

O mesmo procedimento foi aplicado aos escores das 6 (seis) questões-chave sobre heróis (as 2 questões com maiores cargas de cada dimensão H1 a H3) e, uma vez calculado o inverso do desvio-padrão médio, o mesmo foi correlacionado com as três dimensões H1 a H3 para tentar identificar a existência ou não de alguma outra dimensão culturalmente mais

“forte”, ou a corroboração do resultado encontrado quando da utilização das dimensões P1 a P3.

4.14 Limitações do Método

As principais limitações encontram-se listadas a seguir; no entanto a lista não deve ser considerada exaustiva, mas somente ilustrativa.

- As *surveys* não são apropriadas para determinar qual é a teoria, já que a elaboração da teoria deve precedê-la (Babbie, 1998; Black, 1993; Neuman, 2000).
- Não se deve pressupor a validade das *surveys* em diferentes contextos, porque diferentes culturas podem produzir resultados diferentes (Newsted *et al.*, 1998).
- As *surveys* não fornecem fortes evidências de causalidade entre os construtos pesquisados como os experimentos (Newsted *et al.*, 1998).
- O tamanho do questionário pode causar cansaço e aumento do erro de não-resposta. Para contornar essa limitação, neste estudo foi dada especial atenção à formatação e à questão da navegação entre questões (Schwartz, 1998).
- Podem ter ocorrido erros de medida, de resposta e de linguagem.
- O fato de a escolha dos pontos de coleta das unidades organizacionais e dos respondentes ter sido intencional e por conveniência, de modo a viabilizar a pesquisa, constitui as principais limitações da amostra.
- A análise ecológica de dados, a qual afeta a proporção recomendada entre o número de observações e o número de variáveis, é um assunto controvertido que poderá ser considerado limitador por pesquisadores com visões discordantes.
- Adicionalmente, uma limitação importante que merece ser considerada é se os resultados do estudo podem ser generalizados para outras organizações. Nesse sentido, conforme Peng, Peterson e Shyi (1991), visto que somente uma organização é o foco deste estudo, as conclusões não podem ser generalizadas, nem diretamente aplicadas a outras empresas com situação similar.

5 RESULTADOS

A matriz de correlação produto-momento de 131x131, correlacionando os 20 escores médios para cada par possível de perguntas mostrou o que segue: (1) os valores se correlacionam não só com outros valores, mas também com as práticas; (2) as práticas percebidas e os escores dos membros típicos se correlacionam entre si e; (3) as razões para promoção e demissão tanto se correlacionam entre elas, quanto com outros itens.

Nesse sentido, os resultados desta pesquisa diferem dos obtidos por Hofstede *et al.* (1990). Entretanto, de acordo com Hofstede (2002[4]), os diferentes resultados obtidos na matriz de correlação poderiam ser justificados pelo fato de que o presente estudo incluiu unidades organizacionais de uma mesma empresa, ao passo que o estudo de Hofstede *et al.* (1990) abordou unidades organizacionais de diferentes empresas. Essa característica faria com que o presente estudo tivesse, em geral, uma amplitude de faixa (ou seja, a diferença entre as médias máxima e mínima) para as práticas percebidas menor que a amplitude de faixa observada no estudo de Hofstede *et al.* (1990). Tal restrição de amplitude de faixa, continua o pesquisador, limitaria o significado das correlações e aumentaria o efeito do conjunto das mesmas, ou seja, aumentaria o *response set.*

5.1 Dimensões de Valores

Dos 13 fatores independentes que se obtiveram, decidiu-se reter 5, que, conjuntamente explicam 63,28% da variância (Quadro 5.1).

[4] Comunicação privada com o Professor Hofstede de 21 de fevereiro de 2002.

Quadro 5.1 – Valores: variância explicada *Programa: SPSS*

Variância total explicada				Extração			Rotação		
	Eigenvalues Iniciais			Soma do quadrado das cargas			Soma do quadrado das cargas		
Fator	Total	% da Variância	% Acumulada	Total	% da Variância	% Acumulada	Total	% da Variância	% Acumulada
V1	14,699	25,788	25,788	14,699	25,788	25,788	13,179	23,120	23,120
V2	7,519	13,190	38,978	7,519	13,190	38,978	4,586	8,045	31,165
V3	5,303	9,303	48,281	5,303	9,303	48,281	4,333	7,601	38,766
V4	4,557	7,995	56,277	4,557	7,995	56,277	3,687	6,469	45,235
V5	3,992	7,004	**63,281**	3,992	7,004	63,281	3,470	6,087	51,323
Método de Extração: Componente Principal									

Nos Quadros 5.2a e 5.2b, encontram-se listadas as variáveis com cargas aproximadamente maiores que 0,50 ou 0,60, consideradas suficientes para explicar cada fator. Deve-se observar que os dizeres correspondentes aos itens com cargas negativas foram redigidos indicando o seu oposto (o que equivaleria, em geral, à leitura do lado direito do questionário).

Quadro 5.2 a - Principais variáveis referentes aos 5 fatores de valores com suas cargas

Fator V1: Necessidade de Autoridade (elevada)

CG6	0,93	As decisões tomadas por indivíduos são melhores que as grupais.
FV1	0,91	O gerente preferido é autoritário e/ou paternalista.
CG15	*0,90*	Freqüentemente é necessário não seguir os níveis hierárquicos.
CG19	0,87	As regras de uma organização não devem ser quebradas.
CG17	0,80	É inaceitável que os jovens sejam os críticos de seus professores.
CG9	0,78	A autoridade da gerência não deve ser questionada.
CG24	*0,78*	*A família não deve fazer sacrifícios pela carreira de um homem.*
OT12	0,76	Servir ao seu país é importante.
FV2	0,76	O gerente percebido é autoritário e/ou paternalista.
OT9	0,75	Ser consultado pelo superior na tomada de decisão não é importante.
OT1	*0,72*	*Tempo livre para a vida pessoal e familiar não é importante.*
FV4	0,69	Freqüentemente os subordinados receiam discordar dos superiores.
OT10	*0,64*	*Contribuir para o sucesso da organização não é importante.*
OT18	0,63	Ter cargo bem definido com funções claras é importante.
OT13	0,62	Morar em área que agrade você e família não é importante.
OT6	0,59	Ter segurança no emprego é importante.

Fator V2: Importância do Trabalho (elevada)		
OT16	*0,89*	*Trabalhar em empresa de prestígio é importante.*
CG2	*0,68*	*Ficar com mesmo empregador por LP é melhor forma de progredir.*
CG8	0,66	Pais devem estimular filhos a tentarem ser os melhores da classe.
CG27	0,55	O trabalho de uma pessoa é mais importante que seu tempo livre.

As três dimensões encontradas por Hofstede *et al.* (1990), ou seja, a necessidade de segurança, a importância do trabalho e a necessidade de autoridade, que explicavam, juntas, 62% da variância, também foram encontradas no presente estudo, embora não na mesma ordem nem compostas exatamente pelas mesmas variáveis. Adicionalmente, foram identificadas duas dimensões (V4 e V5), consideradas relevantes dentro do cenário latino-americano, dado o caráter relacional das sociedades latinas em geral e da brasileira em particular e, em virtude de dificuldades específicas do mercado de trabalho, muitas vezes percebidas como crônicas.

Do mesmo modo que no trabalho de Hofstede *et al.* (1990), as dimensões V1 e V3 deste estudo também lembram as clássicas dimensões de "distância do poder" e "evitar a incerteza" identificadas no tradicional estudo da IBM. Ademais, segundo se entende, a dimensão importância do trabalho (V2) poderá, em parte, ser comparada com o pólo coletivista da dimensão individualismo de Hofstede, como será comentado mais adiante.

Quadro 5.2 b - Principais variáveis referentes aos 5 fatores de valores com suas cargas

Fator V3: Necessidade de Segurança (baixa - lida bem com a incerteza)		
OT22	0,88	Usar plenamente conhecimentos e habilidades no trabalho é importante.
OT3	0,76	Ter pouca tensão e estresse no trabalho não é importante.
CG7	0,63	Um bom gerente não precisa ter respostas precisas.
OT20	0,58	Ter bons benefícios adicionais não é importante.

Fator V4: Necessidade de Satisfação no Trabalho (elevada)		
FV5	*0,91*	*Intenção de sair da empresa antes de se aposentar.*
OT5	0,73	Ter bom relacionamento com superior imediato é importante.
CG26	0,66	Ter emprego de que goste é mais importante do que carreira de sucesso.

Fator V5: Necessidade de Sobrevivência (elevada)		
CG25	0,83	Ter emprego ruim é melhor do que estar desempregado.
OT11	0,60	Ter oportunidade de ganhar bem é importante.
CG21	0,49	Um número considerável de pessoas tem aversão inerente ao trabalho.
FV6	0,47	Se não precisasse de dinheiro não continuaria a trabalhar na empresa.

Programa: SPSS

Complementarmente, dos cinco fatores sobre valores, somente V3 – necessidade de segurança – se correlaciona negativa e significativamente com a variável D5 – nacionalidade – (r = -0,5*, correlação de Pearson significativa no nível de 0,05), o que, em palavras, pode talvez indicar que, quanto melhor o grupo lida com a incerteza, menor será a percentagem de membros locais ou da região, ou – dito de outra forma –, maior será a diversidade do grupo quanto à composição regional. A dimensão V3 também se correlaciona negativa e significativamente com a variável D2 – idade (r = - 0,588 **, significativa ao nível de 0,01), o que parece indicar que, quanto melhor o grupo lida com a incerteza, menor será a idade média do mesmo, melhor dizendo: mais jovens serão, em média, os seus membros.

Com relação ao fator V1 – necessidade de autoridade –, acha-se apropriado tecer alguns comentários (marcados em itálico no Quadro 5.2a):

- Em primeiro lugar, a variável CG15 poderá surpreender, isso refere-se ao fato de, freqüentemente, ser necessário não seguir os níveis hierárquicos para que as relações de trabalho sejam eficientes. No entanto, essa afirmativa condiz com o famoso "jeitinho brasileiro", típico de sociedades relacionais nas quais o formalismo excessivo é contornado na prática, de certa forma aliviando as pressões e enfatizando a

importância das relações pessoais ou das também chamadas *network*s de relacionamentos.

- O item CG24, ou seja, o fato de considerar que a família não deve fazer sacrifícios quando a carreira de um homem (ou mulher) assim o exigir, poderá indicar a realidade, cada vez mais freqüente, de casais em que ambos têm as suas carreiras, ambas fundamentais para o sustento da família. De outro ângulo, a afirmativa poderá também ser interpretada como a prioridade da família em relação ao trabalho. Entretanto, essa última interpretação entra em contradição direta com a afirmativa do item OT1, segundo o qual, ter tempo livre para a vida pessoal e para a família não é importante. Não se deve, por outro lado, esquecer que as crenças, como CG24, correspondem ao desejável, enquanto OT1 representa o desejado, motivo pelo qual, talvez, OT1 possa estar mais próximo da ação. No usualmente conturbado ambiente latino-americano, a necessidade de sobrevivência tenderá a enfatizar a prioridade do trabalho, a necessidade de emprego, não raro de mais de um emprego, relegando aparentemente para segundo plano o tempo livre pessoal e para a família – um dos "baluartes" das sociedades latino-americanas, ou talvez um dos estereótipos mais difundidos.

- O item OT10, de acordo com o qual contribuir para o sucesso da organização não é importante, de fato mostra o outro lado de um contraste, a visão da organização como a "rua" em oposição à "casa", para usar os termos cunhados por DaMatta (1987), antropólogo brasileiro que tão bem descreveu o jogo de opostos característico da sociedade brasileira que, em parte, também pode ser verificado em outros países latino-americanos como, por exemplo, na Argentina. No fundo, conforme DaMatta (1987), vive-se em uma sociedade em que existe um confronto entre o mundo público das leis universais e do mercado e o universo privado da família, dos compadres, parentes e amigos.

Adicionalmente, com relação ao tipo de gerente preferido e ao gerente percebido pelos respondentes, que inclui a tipologia de gerente autocrático, paternalista, consultivo e participativo (peça fundamental da clássica dimensão distância do poder de Hofstede, a qual se relaciona com a dimensão V1 desta pesquisa – necessidade de autoridade), este estudo indicou clara preferência pelos tipos autoritário e paternalista.

Entretanto, uma leitura cuidadosa dos escores dos 20 pontos de coleta dá a perceber que, enquanto essas afirmativas serão válidas para os três países no exterior (os quais têm os

escores mais elevados e, portanto, necessidade de autoridade mais elevada), o mesmo não se aplica a nenhum dos pontos de coleta no Brasil, onde os escores consistentemente estão abaixo da média da escala (50), indicando que o gerente preferido e o percebido tendem para a definição oposta, ou seja, consultivo ou participativo.

Aparentemente, os resultados indicam que o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho parece continuar a refletir a sua identidade cultural, não corroborando teorias em voga sobre a possibilidade de convergência cultural no nível global. Mais ainda, conforme Hofstede (2001), existe uma concordância entre o tipo de gerente preferido e o percebido, o que aparentemente está corroborado pelos resultados ora realizados. No seu estudo da IBM, Hofstede conclui que os países com maior distância do poder, entre os quais se incluem Argentina, Chile e Brasil, têm marcada preferência por gerentes de tipo autocrático ou paternalista e, de fato, esses serão os tipos de gerente que percebem ter.

Entretanto, segundo se entende, cabe notar que, muitas vezes, a experiência limitada do respondente pode influenciar a sua percepção do tipo de gerente que efetivamente tem. Some-se a isso o fato de que os cursos de treinamento na área de gestão normalmente entronizam o tipo de gestão consultiva ou participativa como superior e mais avançada que o tipo de gestão de cunho mais autoritário ou paternalista, independentemente do perfil cultural da audiência. Isso poderá sugerir a existência de rituais consultivos ou participativos sem necessariamente implicar a implementação de modelos de gestão de fato consultivos ou participativos. Uma analogia poderá ser feita com *Alice no País das Maravilhas*, de Lewis Carroll, onde, no mundo da fantasia de Alice, tudo é possível, independentemente das restrições impostas pela realidade. Nesse sentido, a gestão consultiva ou participativa, de modo algum tentando negar os seus méritos, acabará se reduzindo, em certa medida, a uma mera encenação de participação, em virtude de ser percebida como crença politicamente correta no discurso do *establishment* gerencial.

O fator V2 sobre a importância do trabalho parece fazer a ponte entre itens indicativos de coletivismo (OT16 e CG2, marcados em itálico no Quadro 5.2a), para usar a terminologia de Hofstede *et al.* (1990), e ícones das sociedades modernas capitalistas, como o valor da competitividade (item CG8) e o culto ao trabalho (item CG27), valores oriundos da ética protestante. Essa simbiose sugere que os valores desejáveis do trabalho e da competitividade terão, como *locus,* a sua inserção no universo relacional, na permanência e na tradição, em que o prestígio da organização confere louvor aos seus membros, em um

sistema de identificação, de classificação de identidades. De outra perspectiva, a importância do trabalho sugere a ética do trabalhador, em oposição à ética do aventureiro[5], melhor representada pela dimensão V5 (ou seja, necessidade de sobrevivência), formando outro jogo de opostos, clássico do caráter ambíguo da sociedade brasileira em especial.

De acordo com Dumont (1966; 1980), holismo seria a prioridade dada aos elos sociais entre os indivíduos (ou aos relacionamentos), o que contrastaria com a prioridade dada aos indivíduos ou individualismo. Nesse sentido, o oposto de individualismo seria holismo e não coletivismo. A prioridade dada a assuntos individuais ou sociais dependeria dos valores que organizassem a ordem hierárquica. Dessa forma, os conceitos de individualismo e coletivismo seriam dimensões separadas que poderiam coexistir nos mesmos indivíduos ou em grupos de indivíduos. Os conceitos deixariam de ser opostos de uma mesma dimensão, mas se posicionariam em diferentes graus de prioridades que seriam estabelecidas, por exemplo, pelas influências do ambiente. Triandis (1995), com relação ao tema, afirmou que os grupos sociais poderiam ter comportamentos muito individualistas no trabalho e muito coletivistas na família. Nesse sentido, seria importante ver como os grupos sociais considerariam o seu ambiente de trabalho específico: se como grupos eletivos ou forçados. Percebida a organização como grupo de escolha, o fato de o grupo social privilegiar os interesses do grupo não necessariamente definiria uma atitude coletivista. Nessa óptica, o oposto de individualismo seria priorizar os relacionamentos (holismo) e não priorizar o grupo, já que o grupo poderia ser eletivo ou forçado. Essa perspectiva pareceria estar em sintonia com o perfil relacional latino-americano e especialmente com o brasileiro, sendo que a dimensão "importância do trabalho" sugeriria que os valores desejáveis do trabalho e da competitividade teriam, como *lócus,* a sua inserção no universo relacional, na permanência e na tradição, na qual o prestígio da organização conferiria prestígio aos seus membros, em um sistema de identificação, em um sistema classificatório de identidades.

O fator V3 sobre a necessidade de segurança parece indicar relativamente baixos níveis de incerteza. A importância dada ao uso pleno dos conhecimentos e habilidades no trabalho (OT22) sugere o caminho para a consolidação do prestígio do grupo, contribuindo assim, de forma positiva, para a redução da percepção de incerteza. Por outro lado, o fato de a tensão e o estresse no trabalho serem considerados como não-importantes (OT3) pode, alternativamente, indicar que o estresse e a tensão estarão incorporados ao cotidiano,

[5] Terminologia tomada de Sérgio Buarque de Holanda – Raízes do Brasil (1995) – SP: Companhia das Letras

podendo decorrer também de fatores externos à organização (fatores pessoais temporários ou problemas em nível nacional), criando assim uma certa "adaptação" que levaria à percepção de saber lidar bem com a incerteza. Adicionalmente, o fato de o gerente não precisar ter respostas precisas (CG7) sugere a habilidade do grupo em lidar com a ambigüidade, característica reconhecida em diversos trabalhos sobre a sociedade brasileira (por exemplo, DaMatta, 1997 e Rocha, 2000). Finalmente, o fato de os benefícios adicionais serem pouco importantes (OT20) poderá estar relacionado com uma conjunção entre uma particularidade da empresa XYZ e a característica principalmente brasileira de evitar o conflito: de acordo com material colhido nas entrevistas, a empresa tem sofrido um processo de mudança considerável, em que um anteriormente significativo pacote de benefícios fora drasticamente reduzido. A necessidade de harmonia e o repúdio pelo conflito aberto poderão justificar a afirmativa do item OT20.

No fator V4, relativo à necessidade de satisfação no trabalho, desponta uma aparente contradição entre a intenção de sair da organização antes da aposentadoria (item FV5 marcado em itálico no Quadro 5.2b) e os outros itens, típicos de sociedades relacionais. Entretanto, as afirmativas se complementam, já que, recorrendo mais uma vez às entrevistas, a insatisfação e talvez a rejeição do novo *status quo* justificam essa saída, embora isso, de modo algum, signifique que a permanência na empresa seja de curto prazo, como claramente indica a variável demográfica tempo de serviço (D3), que oscila entre uma média de 11 a 19 anos.

O fator V5, referente à necessidade de sobrevivência, poderia ser interpretado como relacionado com a ética do aventureiro de Buarque de Holanda (1995) ou com o perfil do "malandro" descrito por DaMatta (1997), em que se justapõe a necessidade imperativa de sobreviver com uma inerente aversão ao trabalho, em clara contradição com os valores do fator V2 já descrito, confirmando mais uma vez o caráter dual e ambíguo da cultura brasileira e, possivelmente, das demais culturas estudadas.

Quadro 5.3: Valores - Escores e *Ranking*

PC	IDLOCAL	V1	V2	V3	V4	V5	RV1	RV2	RV3	RV4	RV5
SANTIAGO	1	88	50	49	73	30	2	11	11	2	18
ASSUNÇÃO	2	**93**	50	60	**13**	51	**1**	10	5	**20**	10
BUENOS AIRES	3	78	57	34	**78**	73	3	7	16	**1**	2
NATAL	4	48	43	43	39	49	5	14	13	16	12
PORTO ALEGRE	5	47	58	50	24	58	8	6	10	19	7
FLORIANÓPOLIS	6	44	35	38	48	**77**	11	18	14	12	**1**
CURITIBA	7	42	29	54	51	50	15	19	9	11	11
SÃO PAULO	8	49	**9**	77	52	37	4	**20**	2	10	15
BELO HORIZONTE	9	43	42	34	47	53	13	15	17	13	9
VITÓRIA	10	46	67	55	39	66	9	3	7	17	4
SALVADOR	11	**39**	57	46	53	62	**20**	8	12	9	5
RECIFE	12	39	48	75	53	73	19	12	3	8	3
FORTALEZA	13	41	35	31	35	**24**	16	17	18	18	**20**
SÃO LUÍS	14	39	**78**	30	42	25	18	**1**	19	14	19
BELÉM	15	43	40	**26**	69	58	12	16	**20**	3	8
MANAUS	16	48	66	54	39	61	6	4	8	15	6
RIO DE JANEIRO	17	47	45	38	55	36	7	13	15	7	16
CAMPO GRANDE	18	43	71	**81**	64	38	14	2	**1**	4	14
CUIABÁ	19	44	55	66	63	47	10	9	4	5	13
GOIÂNIA	20	40	65	59	62	33	17	5	6	6	17

Programa: SPSS - OBS.*:* a letra R indica qual o *ranking* do fator

Os escores e *rankings* (Quadro 5.3) claramente mostram as diferenças existentes entre os três pontos de coleta no exterior e os pontos de coleta no Brasil, principalmente no que se refere às dimensões V1 (necessidade de autoridade) e V4 (necessidade de satisfação no trabalho). Com relação a V1, os três pontos de coleta no exterior concentram os escores mais altos, podendo-se observar que, nos pontos de coleta no Brasil, os escores estão relativamente próximos da média da escala, o que claramente sugere uma maior necessidade de autoridade nos pontos de coleta no exterior. Com relação à V4, os pontos de coleta no exterior concentram ambos os extremos da escala, ou seja, Buenos Aires e Santiago apresentam os escores mais altos quanto à necessidade de satisfação no trabalho, enquanto Assunção tem o mais baixo. Novamente, em geral, os escores dos pontos de coleta no Brasil para V4 oscilam próximos da média da escala

5.2 Dimensões de Práticas

Dos 11 fatores independentes obtidos, decidiu-se por 3, que, conjuntamente, explicam 65,5% da variância (Quadro 5.4).

Quadro 5.4 - Práticas Percebidas: variância explicada **Programa*: SPSS***

Variância Total Explicada				Extração			Rotação		
	Eigenvalues Iniciais			Soma do quadrado das cargas			Soma do quadrado das cargas		
Fator	Total	% da Variância	% Acumulada	Total	% da Variância	% Acumulada	Total	% da Variância	% Acumulada
P!	28,457	46,651	46,651	28,457	46,651	46,651	23,515	38,549	38,549
P2	7,104	11,646	58,297	7,104	11,646	58,297	6,627	10,863	49,413
P3	4,375	7,172	**65,468**	4,375	7,172	65,468	5,986	9,813	59,226

Método de Extração: Componente Principal

Nos Quadros 5.5a e 5.5b, encontram-se listadas as variáveis com cargas aproximadamente maiores que 0,50 ou 0,60, consideradas suficientes para explicar cada fator. Deve-se observar que os dizeres correspondentes aos itens com cargas negativas estão redigidos de modo a indicar o seu oposto (o que equivalerá, em geral, à leitura do lado direito do questionário).

As seis dimensões encontradas por Hofstede *et al.* (1990), isto é, orientada para processos *versus* orientada para resultados, orientada para os funcionários *versus* orientada para a tarefa, paroquial *versus* profissional, sistema aberto *versus* sistema fechado, controle frouxo *versus* controle rígido e normativa *versus* pragmática, as quais explicavam juntas 73% da variância, foram, até certo ponto, encontradas nesta pesquisa, embora não compostas por exatamente as mesmas variáveis nem com os mesmos itens considerados chave por Hofstede *et al.* (1990). Portanto, decidiu-se dar-lhes outros nomes colocando em negrito os 4 itens que se consideraram chave para denominar cada dimensão. Os 12 itens-chave (4x3) foram submetidos a uma análise fatorial ecológica de componente principal e, juntos, explicaram 79,2% da variância acumulada dos escores médios entre unidades.

Em geral e como está indicado por alguns dos itens que tiveram cargas acima de 0,50 ou 0,60, pode-se definir a organização XYZ como mais voltada para processos, para a tarefa, paroquial, com controle rígido, fechada e normativa. Nesse sentido, conforme Hofstede *et al.* (1990), nas organizações orientadas para processos, as pessoas não se

sentem à vontade em situações novas, evitam assumir riscos (PP3) e percebem todos os dias como sendo praticamente iguais (PP53); nas organizações orientadas para a tarefa, as pessoas se sentem pressionadas para fazer o trabalho, a organização é percebida como interessada somente no trabalho dos funcionários e não no seu bem-estar (PP28) e, em geral, as decisões são tomadas por indivíduos (PP6); nas organizações paroquiais, os funcionários não têm consciência da existência da concorrência (PP41); nos sistemas fechados, as pessoas são percebidas como fechadas e reservadas (PP11), e os empregados novos demoram mais de um ano para se sentirem em casa (PP44); nas organizações com controles rígidos, os subordinados trabalham, em geral, de acordo com instruções detalhadas dos superiores (PP7) e, finalmente, as organizações mais normativas, colocam maior ênfase em seguir os procedimentos organizacionais (PP1) e, geralmente, se percebem como possuidoras de altos padrões de ética e honestidade nos negócios (PP49).

Quadro 5.5a – Principais variáveis dos fatores de práticas com suas cargas

Fator P1: adaptável *versus* conservadora		
PP11	0,93	**Nossa organização e nosso pessoal são fechados e reservados.**
PP20	0,91	Os gerentes do alto escalão não-gostam que os contradigam.
PP50	0,91	Membros comuns da organização não têm contato c/ a alta gerência.
PP2	0,89	Há pouca preocupação com os problemas pessoais dos empregados.
PP52	0,88	A gerência não-gosta que sejamos membros de sindicatos.
PP4	0,88	Diferenças individuais pouco aceitas - todos devem se comportar igualmente.
PP7	0,88	Subordinados trabalham de acordo c/ instruções detalhadas dos superiores.
PP28	0,88	A organização só está interessada no trabalho dos empregados.
PP14	0,87	Muitos se questionam sobre os objetivos e importância do seu trabalho.
PP23	0,85	Só se fala com os funcionários quando eles cometem um erro.
PP6	0,84	Todas as decisões importantes são tomadas por indivíduos.
PP54	0,83	Temos um problema de descontinuidade administrativa.
PP53	0,82	**Todos os dias são praticamente iguais.**
PP37	0,81	Achamos que a nossa agência é a pior de toda a organização.
PP48	0,80	Mudanças são implementadas através de decisões impostas pela gerência.
PP29	0,77	Os recém-chegados têm que “se virar” sozinhos.
PP9	0,77	**Sempre fornecemos os mesmos produtos e serviços já testados.**
PP26	*0,74*	*Nossa organização contribui muito pouco para o bem-estar da sociedade.*
PP32	0,74	Os gerentes tentam ficar com os bons funcionários em suas agências.
PP43	0,73	A tomada de decisão é centralizada no topo da hierarquia.
PP39	0,72	Nosso jeito de lidar uns com os outros é bastante formal.
CT4	0,72	Membro típico rígido.
PP30	*0,72*	*Nossa organização não tem maiores vínculos com a comunidade local.*

PP41	0,70	Não temos nenhuma consciência da existência da concorrência.
CT6	0,68	Membro típico desleixado.
CT5	0,67	Membro típico lento.
PP24	*0,67*	*Os relacionamentos não são importantes para ter sucesso.*
PP3	0,66	**As pessoas não se sentem à vontade em situações novas e evitam riscos.**
PP44	0,63	Novos empregados precisam de mais de um ano para sentir-se em casa.
PP1	0,63	O mais importante é seguir corretamente os procedimentos organizacionais.
PP5	0,62	As recompensas se baseiam no desempenho individual.
CT1	0,61	Membro típico reservado.
CT7	0,60	Membro típico individualista (2nd *loading).*

Programa: SPSS

De outro ângulo, considerando as três dimensões encontradas no presente estudo, pode-se inferir que a primeira (P1: adaptável *versus* conservadora) denota o fascínio que, de acordo com DaMatta (1997), as organizações brasileiras têm pela ordem, pela hierarquia e pela tradição, descrevendo uma organização que poderá ser interpretada pelo código da "rua", o código das leis e o do individualismo.

Quadro 5.5b – Principais variáveis dos fatores de práticas com suas cargas

Fator P2: a "rua" *versus* a "casa"		
CT2	0,86	**Membro típico caloroso.**
PP8	0,85	Fazemos planejamento para 3 anos ou mais.
PP18	0,85	**A competência no trabalho é o que conta indep. de como ela foi adquirida.**
PP40	0,69	A qualidade prevalece sobre a quantidade.
CT7	0,60	**Membro típico relacional.**
PP16	0,58	Todos têm consciência do custo do tempo e/ou do material.
PP10	0,51	**É comum haver cooperação e confiança entre as agências.**
Fator P3: laços fracos *versus* laços fortes		
PP13	0,92	**Fortes laços de lealdade unem os empregados à organização.**
PP27	0,79	**Gostamos de pessoas claras e objetivas. Falsa modéstia não leva a lugar algum.**
PP42	0,69	Muita atenção é dispensada ao nosso ambiente físico de trabalho.
PP19	0,69	**Alguns erros são vistos como conseqüência natural da iniciativa.**
PP49	0,66	**Altos padrões de ética e honestidade mesmo à custa de resultados de CP.**
PP38	0,57	Contamos várias estórias sobre a história de nossa organização.

Programa: SPSS

A sociedade brasileira e, em geral, as sociedades latino-americanas são um tipo de organização burocrática, em que o todo predomina sempre sobre as partes, e a hierarquia é fundamental para a definição do papel das instituições e dos indivíduos, o que explica o chamado individualismo, ou personalismo ou caudilhismo latino-americano em oposição ao individualismo anglo-saxão, que é criador de leis (Da Matta, 1987). Essa visão da organização justificará, até certo ponto, a afirmativa do item PP24, conforme a qual os relacionamentos não são importantes para se obter sucesso. Nesse ambiente de indivíduos e não de pessoas, as regras impessoais substituem os relacionamentos. Assim, a afirmativa do item PP30, segundo a qual a organização não tem maiores vínculos com a comunidade local, será explicada pela histórica e singular tibieza das formas de associação que implicam solidariedade, conforme o abordado por Buarque de Holanda (1995).

Nessa dimensão, o "código da rua" se polarizaria em dois extremos: o conservador hierárquico e tradicional *versus* o adaptável, o que implicaria a implementação de técnicas de gestão consideradas "modernas", mas onde seguiria vigorando o eixo das leis impessoais.

Para melhor compreender as implicações dessa dimensão cultural no cotidiano da empresa XYZ, vale lembrar que, ao identificar os 62 autores mais proeminentes no campo das organizações, Pugh e Hickson (1997) montaram uma listagem que continha 43 norte-americanos, 12 britânicos, dois canadenses, dois franceses, dois alemães e um holandês. Os autores consideraram a clara predominância de autores anglo-saxões como natural, já que a teoria das organizações se desenvolveu primeiro nesses países, embora as suas origens sejam atribuídas a Weber (um dos dois alemães referidos) e a Fayol (um dos dois franceses referidos). Também não foi surpreendente que todos os autores fossem originários de sociedades ocidentais altamente industrializadas, em que a pesquisa era financiada e as idéias inovadoras, encorajadas. A lógica subjacente é a percepção das modernas teorias de gestão através de lentes etnocêntricas, que validam como universais crenças e práticas que, de fato, refletem culturas nacionais específicas.

A título de exemplo, nas sociedades individualistas como a norte-americana, a idéia de comunidade está fundada na igualdade e na homogeneidade de todos os seus membros. Na América Latina, e especialmente no Brasil, por contraste, a comunidade é necessariamente heterogênea, complementar e hierarquizada. A sua unidade básica não está baseada em indivíduos mas em relações e pessoas, em grupos de amigos (DaMatta,

1987). Assim, por exemplo, se justifica a falta de solidariedade comunitária, o que explicará a afirmativa PP26, que faz parte da dimensão P1(adaptável *versus* conservadora), com o seu significado voltado para o pólo conservador.

Como em um jogo de espelhos, as dimensões apresentam os seus próprios contrários, o que pode ser visto na dimensão P2 (a rua *versus* a casa), em que, na óptica da casa, o eixo relacional encontra-se claramente identificável (CT7). A empresa XYZ é uma entidade que se faz e refaz através de um complexo sistema de relações sociais, de elos que se impõem entre os seus membros. Para DaMatta (1987), a casa e a rua, mais do que categorias sociológicas, são entidades morais, esferas de ação social, províncias éticas dotadas de positividade, domínios culturais institucionalizados. A casa só faz sentido quando oposta à rua, ao mundo exterior. É um espaço que somente pode ser analisado por intermédio de contrastes, complementaridades e oposições. DaMatta (1987) se refere a Dumont para entender o conceito de englobamento, operação lógica na qual um elemento é capaz de totalizar o outro em certas situações específicas. No caso brasileiro, a dinâmica é muito familiar; dentro de certas situações, prefere-se englobar a rua na casa, tratando a organização como uma grande família, obedecendo naturalmente às leis e às normas e seguindo a liderança de quem produz o discurso e é, naquele momento, o guia e o pai. O resultado é um discurso pelo qual a pessoa, a casa e as suas simpatias constituem a moldura de todo o sistema, criando uma ilusão de presença, honestidade de propósitos e, sobretudo, de compromisso com a organização. Na rua, a sociedade é englobada pelo eixo das leis impessoais, ficando o domínio das relações pessoais (a casa) totalmente submerso. O Brasil pode ser lido a partir de ambas perspectivas, e essas possibilidades estão institucionalizadas na organização.

As leituras, pelo ângulo da casa, ressaltam a pessoa e a sua intensidade emocional é alta; pelo ângulo da rua, ressaltam o indivíduo, e os seus discursos são muito mais rígidos. Na casa, pode-se fazer coisas que são condenadas na rua, como exigir atenção para a própria presença e opinião, querer um lugar determinado e permanente na hierarquia da organização e requerer um espaço a que se tem direito inalienável e perpétuo (DaMatta, 1987). DaMatta (1987) também enfatiza que a fala dos subordinados é muito mais o idioma da casa e da família. O “código da casa” está fundado na família e na amizade, na lealdade, na pessoa e no compadrio, enquanto o “código da rua” está fundado em leis e na burocracia que pode chegar às raias do absurdo.

Assim sendo, conforme a organização seja percebida como a casa ou como a rua, assim será a ética que se lhe aplique, o que envolve o conceito de éticas dúplices de Weber e DaMatta, ou seja, existem códigos de interpretação e norteamento da conduta que são opostos e que valem apenas para certas pessoas, ações e situações

Complementarmente, o triângulo se fecha na terceira dimensão (P3: laços fracos *versus* laços fortes), agregando um elemento de permanência, de lealdade (PP13) e de compadrio, estabelecendo a ponte que poderá intervir promovendo o encontro de contrários e resolvendo o conflito potencial, ou seja, a percepção da organização como impessoal, hierárquica e normativa, ou como relacional, em que o indivíduo se transformará em pessoa, onde o conhecimento e a competência valerão mais que os diplomas, em que o anonimato se transformará em identidade.

Adicionalmente, dos três fatores sobre práticas percebidas, somente P1 (conservadora) se correlaciona significativamente com a variável D4 – anos de educação formal (r = 0,477*, correlação de Pearson significativa ao nível de 0,05). Entretanto, se for eliminada Assunção, cidade que detém a média mais alta em anos de educação formal (17 anos), tal correlação desaparece. A alta média obtida em Assunção sugere, sem dúvida, um erro de resposta advindo de algum problema com a interpretação da questão por parte dos respondentes.

A dimensão P2 (a casa) se correlaciona significativamente com V1 (necessidade de autoridade), o que poderá ser explicado pela tradição patriarcal latino-americana (r = - 0,517 *, significativa no nível de 0,05). A dimensão P2 também se correlaciona significativamente com V2, a importância do trabalho (r = 0,447 *, significativa no nível de 0,05), o que poderá revelar que os valores desejáveis do trabalho, inseridos no universo relacional da casa, estarão ligados a práticas igualmente relacionais.

Finalmente, P3 (laços fortes) se correlaciona negativa e significativamente com V4 (necessidade de satisfação no trabalho), o que poderá sugerir que, quando os laços são fortes, eles poderão agir como elemento neutralizador da insatisfação fazendo, por exemplo, com que os funcionários superem os obstáculos e considerem permanecer na empresa até a aposentadoria (r = - 0,599 **, significativa no nível de 0,01).

Novamente, os escores e *rankings* (Quadro 5.6) mostram claramente as diferenças existentes entre os pontos de coleta no exterior e os pontos de coleta no Brasil. Pode-se observar que os pontos de coleta no exterior (especificamente, Assunção e Buenos Aires) concentram os escores mais altos para as três dimensões, bem como o escore mais baixo da dimensão P3 - laços fortes (especificamente, Buenos Aires).

Ao analisar os escores e *rankings* das cinco dimensões de valores, observou-se que, para os três pontos de coleta no exterior, convergiam os escores mais altos de V1 (necessidade de autoridade). Visto que V1 se correlacionava significativamente com P2 (a casa) e que os escores mais altos de P2 também se concentravam no exterior, tornou-se evidente que, comparativamente, os pontos de coleta no exterior representariam os extremos do relacionamento entre a distância do poder (representada por V1) e o universo relacional representado por P2, o que sugeriu que o universo relacional forneceria o ambiente propício que "facilitaria" a existência em sociedades com distância do poder elevada, por exemplo, diminuindo, na prática, as distâncias impostas pela hierarquia e pela burocracia, criando caminhos alternativos de convivência, sempre dentro do quadro de coexistência e complementaridade de opostos, típico de sociedades com éticas dúplices, como foi descrita a brasileira por DaMatta (1997); como este estudo indica, aplica-se também aos outros países estrangeiros incluídos na pesquisa.

Quadro 5.6 - Práticas Percebidas – Escores e *Ranking*

PC	IDLOCAL	P1	P2	P3	RP1	RP2	RP3
SANTIAGO	1	79	53	37	2	9	18
ASSUNÇÃO	2	**99**	67	**81**	**1**	3	**1**
BUENOS AIRES	3	46	**95**	**12**	12	**1**	**20**
NATAL	4	56	57	49	4	6	11
PORTO ALEGRE	5	42	46	72	15	11	3
FLORIANÓPOLIS	6	47	**23**	52	9	**20**	9
CURITIBA	7	39	50	58	16	10	7
SÃO PAULO	8	55	38	39	5	16	16
BELO HORIZONTE	9	53	38	46	7	15	12
VITÓRIA	10	52	53	39	8	8	17
SALVADOR	11	47	45	50	11	12	10
RECIFE	12	47	34	41	10	19	14
FORTALEZA	13	54	38	53	6	14	8
SÃO LUÍIS	14	37	71	62	17	2	4
BELÉM	15	37	55	59	18	7	5
MANAUS	16	30	59	58	19	5	6
RIO DE JANEIRO	17	46	43	32	13	13	19
CAMPO GRANDE	18	**28**	64	76	**20**	4	2
CUIABÁ	19	46	36	39	14	18	15
GOIÂNIA	20	61	38	45	3	17	13

Programa: SPSS – OBS: a letra R indica qual o *ranking* do fator.

Verificou-se também, neste estudo, que os pontos de coleta no exterior concentraram tanto o escore mais alto (Buenos Aires) quanto o mais baixo (Assunção) da dimensão V4 (necessidade de satisfação do trabalho). Complementarmente, observou-se que V4 se correlacionava negativa e significativamente com P3 (laços fortes), sendo que Assunção detinha o escore mais alto de P3, e Buenos Aires, o mais baixo. Dessa análise resultou a complementaridade de extremos opostos evidenciando, em Buenos Aires, a existência de uma elevada necessidade de satisfação no trabalho, talvez, não satisfeita e, portanto, refletida em laços fracos. Por outro lado, a comparativamente baixa necessidade de satisfação no trabalho em Assunção justificou-se pela existência de laços fortes. Nesse sentido, o aspecto de lealdade embutido na existência de laços fortes evidenciou também a

importância do universo relacional nas sociedades latino-americanas e a sua função de amálgama social catalisador de tensões e insatisfações.

5.3 Dimensões de Heróis

Dos quatro fatores independentes obtidos, retiveram-se três, que conjuntamente explicam 76,86% da variância (Quadro 5.7).

No Quadro 5.8, encontram-se listadas as variáveis com cargas aproximadamente maiores que 0,50 ou 0,60, que foram consideradas suficientes para explicar cada fator e, em negrito, encontram-se indicados os itens selecionados para denominar cada dimensão.

Deve-se observar que os dizeres correspondentes aos itens com cargas negativas etão redigidos indicando o seu oposto (o que equivaleria, em geral, à leitura do lado direito do questionário).

No trabalho de Hofstede *et al.* (1990), foram identificados dois fatores: um que opunha promoção por mérito presente (como, por exemplo, comprometimento e desempenho) à promoção por mérito passado (tempo de serviço) e, outro fator mais fraco, que opunha demissão por mau comportamento no trabalho (roubo) à demissão por motivos externos ao trabalho (sexo).

Quadro 5.7 - Práticas - Heróis: variância explicada *Programa: SPSS*

Variância Total Explicada				Extração			Rotação		
	Eigenvalues Iniciais			Soma do quadrado das cargas			Soma do quadrado das cargas		
Fator	Total	% da Variância	% Acumulada	Total	% da Variância	% Acumulada	Total	% da Variância	% Acumulada
H1	4,800	36,922	36,922	4,800	36,922	36,922	4,467	34,365	34,365
H2	3,336	25,659	62,581	3,336	25,659	62,581	2,454	18,879	53,244
H3	1,856	14,277	**76,859**	1,856	14,277	76,859	2,318	17,830	71,075

Método de Extração: Componente Principal

As sociedades latino-americanas em geral, e a brasileira em particular, são sociedades que têm dois ideais conflitantes: o da igualdade e o da hierarquia.

De acordo com DaMatta (1997), nos sistemas relacionais permite-se a tradução de tudo em termos pessoais, porque assim as instituições que formam o esqueleto do sistema nunca são colocadas em causa. As relações podem estar marcadas pelo eixo econômico do trabalho, mas, logo depois, adquirem uma tonalidade pessoal, definindo-se também no plano de uma forte e permanente moralidade. Os heróis são as figuras paradigmáticas do mundo social, seja como exemplo a ser seguido ou como tipo a ser evitado e banido.

Dentro desse contexto, este trabalho identificou três dimensões de heróis: o relacional (H1, que contrasta o mundo impessoal com o relacional), o caxias (H2, que contrasta proteção e privilégios com comprometimento e eficiência) e o moral (H3, que contrasta o lado pragmático com o moral).

Quadro 5.8 – Principais variáveis sobre os fatores de heróis com suas cargas

Fator H1: Herói Relacional		(impessoal *versus* relacional)
MP4	**0,95**	**Diplomas e qualificações formais não são importantes para promoção.**
MP1	**0,87**	**Tempo de serviço na organização é importante para promoção.**
MD4	0,84	Conflito sério com um superior leva à demissão.
MD2	0,76	Não ter dentro da org. relacionamentos que o protejam leva à demissão.
MP3	0,66	Ser político e saber negociar não é importante para promoção.
MD1	0,63	Desempenho fraco que não melhora após advertência leva à demissão.
Fator H2: Herói Caxias		(proteção e privilégios *versus* comprometimento e eficiência).
MP5	**0,81**	**Comprometimento com a organização é importante para promoção.**
MP2	**0,75**	**Bom desempenho é importante para promoção.**
MP6	0,67	Ter bom relacionamento com superiores não é importante para promoção.
MD6	0,64	Apropriar-se de R$200.000 da empresa leva à demissão.
Fator H3: Herói Moral		(pragmático *versus* moral).
MD5	**0,86**	**Apropriar-se de R$200 da empresa leva à demissão.**
MD3	**0,85**	**Manter relações sexuais c/ subordinada(o) leva à demissão.**

No caso latino-americano, em geral, os sistemas globais de caráter universal são permeados pelos sistemas de relações pessoais. Para DaMatta (1997), a realidade não é o indivíduo, mas a relação, sendo que, especificamente no Brasil, vive-se mais a ideologia das corporações de ofício e das irmandades religiosas, com a sua ética de identidade e lealdade

verticais, do que as éticas horizontais que chegaram com o advento do capitalismo ao mundo ocidental e à sociedade brasileira, visto que é muito mais fácil a identificação com um superior do que com o igual, geralmente cercado pelos medos da inveja e da competição, o que dificulta a formação de éticas horizontais e incentiva a existência de heróis.

É como se alguns fatores sempre estivessem presentes cultura brasileira: primeiro, a necessidade de divorciar a regra da prática e segundo, a descoberta de que existem duas concepções de realidade nacional: o mundo relacional e o impessoal, o mundo dos privilégios e o mundo do trabalho e da eficiência, o mundo moral e o mundo pragmático.

No presente estudo:

- H1 se correlaciona negativa e significativamente com D3, tempo de serviço(r = - 0,457 *, significativa no nível de 0,05), o que pode sugerir que, quanto menor é o tempo de serviço na organização, maior a identificação com o tipo de herói relacional, implicando talvez uma menor exposição a políticas modernizadoras que estimulam a meritocracia na organização.
- H1 se correlaciona significativamente com P1, a organização conservadora (r = 0,51*, significativa no nível de 0,05), o que pode indicar a ligação entre práticas hierárquicas e conservadoras com o ideário relacional e patriarcal.
- H2 se correlaciona negativa e significativamente com D5, nacionalidade (r = - 0,545 *, significativa no nível de 0,05), talvez sugerindo que, quanto menos homogênea é a composição da população com relação à região de origem, maior a sua identificação com o herói caxias, usando a terminologia de DaMatta (1997).
- H2 se correlaciona significativamente com V2, a importância do trabalho (r = 0,481*, significativa no nível de 0,05), o que pode indicar a correspondência entre o comprometimento, e a meritocracia e a importância dada ao trabalho, talvez começando a perfilar um ideário mais individualista nos moldes dos pregados pelas modernas técnicas de administração de origem norte-americana.
- H2 se correlaciona negativa e significativamente com P1, a organização conservadora (r = -0,534 *, significativa no nível de 0,05), o que, complementarmente, parece sugerir o distanciamento entre os padrões hierárquicos tradicionais e o ideário do herói

caxias, em que prevalecem o mérito, o comprometimento com a organização e o desempenho.

Os três fatores relativos aos heróis novamente demarcam a ambigüidade e as contradições típicas da cultura brasileira e, como sugeriu este estudo, estavam presentes também nos outros países latino-americanos que participam desta pesquisa, na qual os opostos são faces de um espelho que reflete a sociedade e a sua dualidade.

Quadro 5.9 : Práticas - Heróis - Escores e *Ranking*

PC	IDLOCAL	H1	H2	H3	RH1	RH2	RH3
SANTIAGO	1	64	24	**93**	3	19	**1**
ASSUNÇÃO	2	89	40	65	2	16	3
BUENOS AIRES	3	**96**	62	33	**1**	5	19
NATAL	4	43	51	48	13	12	12
PORTO ALEGRE	5	32	59	68	19	6	2
FLORIANÓPOLIS	6	**31**	39	58	**20**	17	6
CURITIBA	7	45	63	50	12	4	11
SÃO PAULO	8	47	29	41	8	18	14
BELO HORIZONTE	9	42	**7**	**20**	17	**20**	**20**
VITÓRIA	10	50	47	36	6	14	17
SALVADOR	11	52	46	39	5	15	15
RECIFE	12	43	52	52	14	11	9
FORTALEZA	13	41	53	55	18	10	8
SÃO LUÍIS	14	56	70	36	4	2	16
BELEM	15	46	55	33	10	8	18
MANAUS	16	46	57	62	9	7	4
RIO DE JANEIRO	17	42	49	50	16	13	10
CAMPO GRANDE	18	43	**73**	57	15	**1**	7
CUIABÁ	19	47	69	43	7	3	13
GOIÂNIA	20	46	54	61	11	9	5

Os escores e *ranking* (Quadro 5.9) claramente demostram algumas diferenças existentes entre os três pontos de coleta no exterior e os pontos de coleta no Brasil, especialmente com relação a H1 (herói relacional) e a H3 (herói moral). Os maiores escores de H1 encontram-se nos pontos de coleta do exterior (Buenos Aires, Assunção e Santiago, nessa ordem), enquanto os escores dos pontos de coleta no Brasil encontram-se, na maioria, próximos da média da escala. Ademais, o maior escore de H3 encontra-se em Santiago, o que o destaca de todos os outros pontos de coleta como o mais próximo do ideário do herói moral.

H1 (herói relacional) se correlaciona significativamente com P1 (organização conservadora) e, conforme se aponta, os maiores escores, tanto de P1 quanto de H1, encontram-se nos pontos de coleta no exterior, o que sugere posicionamentos mais moderados no Brasil, com, talvez, uma maior simbiose entre opostos, o que, comparativamente, denotará a maior flexibilidade e adaptabilidade da cultura brasileira, aparentemente menos inclinada à adoção de posicionamentos extremos, de certa forma favorecendo a preferência por soluções que privilegiem a harmonia em vez do conflito aberto.

Dessa mesma forma, também poderá ser analisado o alto escore de Santiago com relação a H3 (herói moral), que, entretanto, denota uma posição de isolamento com relação a todos os outros pontos de coleta, os quais, comparativamente, em geral, apresentam escores mais moderados. Assim sendo, o escore H3 de Santiago sugere um apego maior ao formalismo moral socialmente sancionado, uma ortodoxia que poderá comprometer o pragmatismo e a flexibilidade (também parte importante dos processos de gestão) , constituindo-se em uma fonte potencial de conflito.

5.4 Os *Clusters* de Cultura Organizacional

Foi feita uma análise hierárquica de *cluster* dos escores das dimensões representadas pelos 11 fatores (V1 a V5, P1 a P3 e H1 a H3) mais os escores dos cinco indicadores demográficos (ou seja, dos cinco indicadores demográficos já especificados: sexo, idade, tempo de serviço, nível educacional e nacionalidade) nos 20 pontos de coleta, obtendo-se um dendograma no qual se optou por fazer o corte de modo a identificar 7 (sete) *clusters* (Quadro 5.10).

Assim sendo, os *clusters* foram compostos pelos seguintes pontos de coleta:

Cluster 1: Santiago.
Cluster 2: Assunção.
Cluster 3: Buenos Aires.
Cluster 4: Fortaleza, Rio de Janeiro, Natal, Curitiba, Belém e São Luís.
Cluster 5: Vitória, Salvador, Recife, Florianópolis, Porto Alegre e Manaus.
Cluster 6: São Paulo e Belo Horizonte.
Cluster 7: Cuiabá, Goiânia e Campo Grande.

O *cluster* 1 denomina-se "*cluster* moral", tendo em vista que apresenta o valor máximo para H3 (herói moral).

O *cluster* 2 denomina-se "*cluster* hierárquico", tendo em vista que apresenta os maiores valores de V1 e P1 (necessidade de autoridade e organização conservadora, respectivamente).

O *cluster* 3 denomina-se "*cluster* confraria pragmática", tendo em vista que apresenta o maior valor de P2 e o menor de P3 (a "casa" e laços fracos, respectivamente).

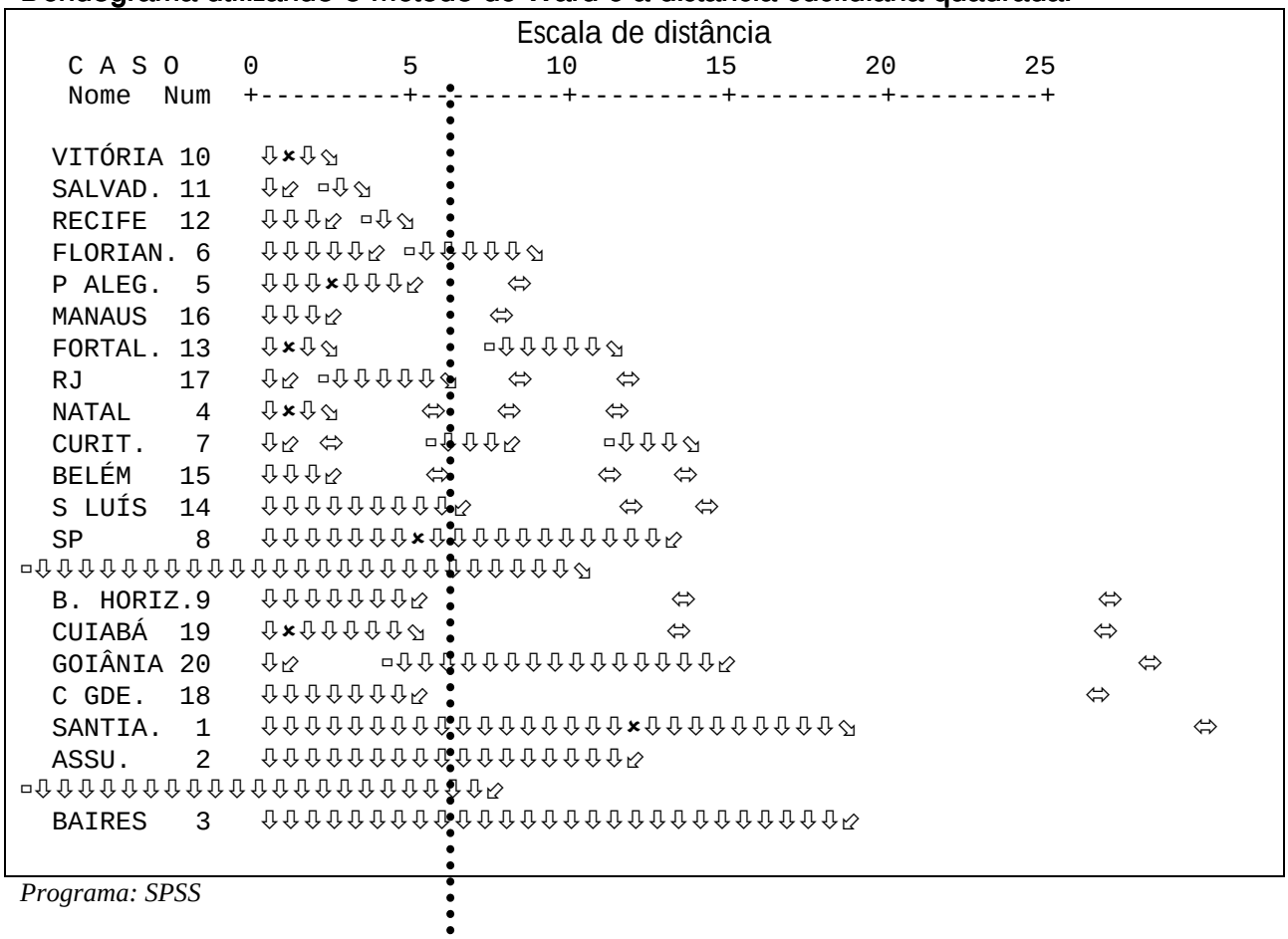
O *cluster* 4 denomina-se "*cluster* vida *light*", tendo em vista que apresenta o menor valor médio no Brasil de V3 (necessidade de segurança comparativamente elevada, em que usar o conhecimento e habilidades no trabalho não é importante, em que é importante ter pouca tensão e estresse no trabalho, em que o gerente precisa ter todas as respostas e em que os benefícios adicionais são importantes).

O *cluster* 5 denomina-se "*cluster* caçador de oportunidades", tendo em vista que apresenta o maior valor médio no Brasil de V5 (necessidade de sobrevivência).

Quadro 5.10 – Dendograma

ANÁLISE HIERÁRQUICA DE *CLUSTER*

Dendograma utilizando o Método de Ward e a distância euclidiana quadrada.



Programa: SPSS

O *cluster* 6 denomina-se "*cluster* descompromissado", tendo em vista que apresenta o menor valor médio de V2 (importância do trabalho).

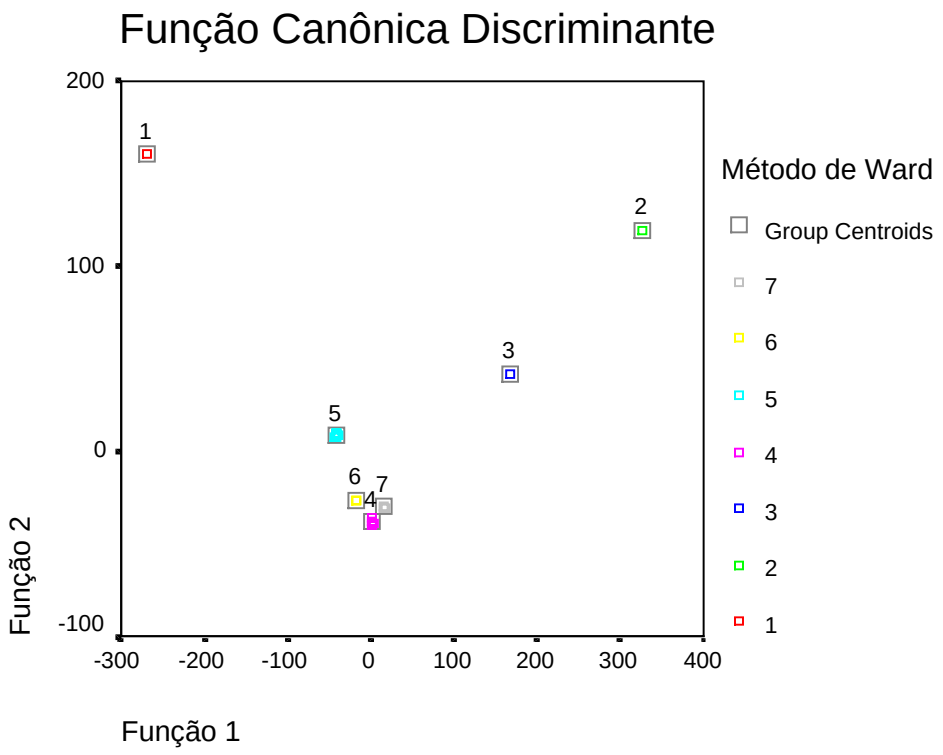
O *cluster* 7 denomina-se "*cluster* caxias", tendo em vista que apresenta o maior valor médio de H2 (herói caxias). Coincidentemente, esse *cluster* apresenta a menor percentagem média de população da região, sendo portanto o que tem maior diversidade populacional.

Os sete *clusters* de cultura organizacional encontram-se identificados no Mapa – 5.1

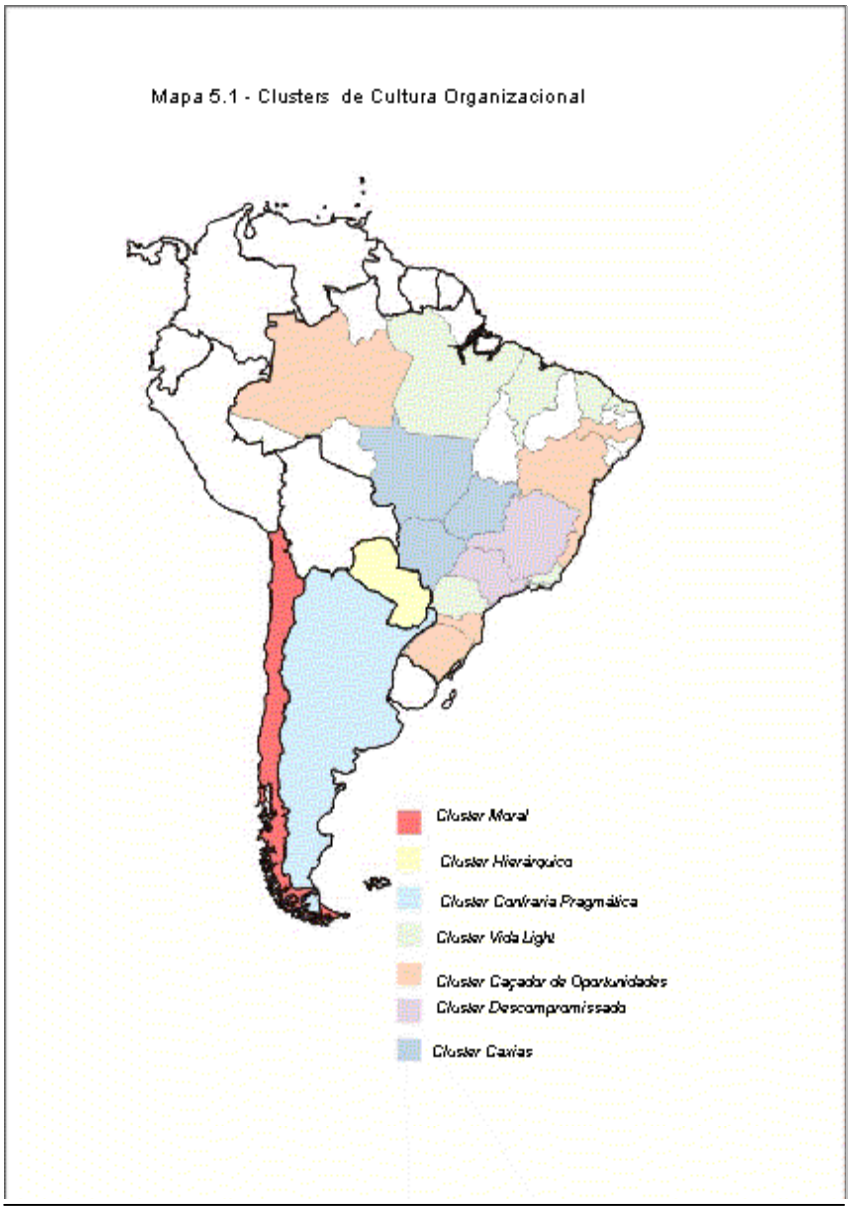
5.5.1 Análise Discriminante

Foi efetuada uma análise discriminante utilizando as 131 variáveis originais (exceto as demográficas) e o procedimento *stepwise* (de modo que o modelo utilizasse as variáveis que considerasse mais importantes) e o método *Lambda de Wilks* com o critério de valor F de entrada e de retirada *default* (3,84 e 2,71, respectivamente). Os resultados obtidos não apresentaram erros de classificação para re-substituição[6].

Gráfico 5.1 – Centroides



[6] Mais detalhes encontram-se especificados no item 4 – Metodologia.



O Gráfico 5.1 claramente demonstra a proximidade entre os quatro *clusters* brasileiros (4 a 7) e o seu significativo distanciamento dos *clusters* 1, 2 e 3, os quais representam os pontos de coleta no exterior, ficando assim evidenciadas as diferenças culturais apontadas pelas dimensões da cultura organizacional da empresa XYZ.

5.6 Testes de Hipóteses

As sete hipóteses estão testadas utilizando recursos univariados, portanto os resultados não devem ser confundidos com os obtidos ao empregar as técnicas multivariadas

abordadas neste trabalho como, por exemplo, o dendograma estabelecido com a análise de *cluster*.

O resumo dos testes de hipóteses encontra-se no Quadro 5.11

Quadro 5.11– Resumo dos testes de hipóteses

HIPÓT. ALTER.	DESCRIÇÃO	SITUAÇÃO
Ha1	Os valores diferem dentro da organização em estudo.	H01 rejeitada, portanto,os valores diferem dentro da organização em estudo.
Ha2	As práticas variam dentro da organização em estudo.	H02 rejeitada, portanto, as práticas variam dentro da organização em estudo.
Ha3	A nacionalidade é um fator que afeta a concordância. cultural, influenciando a existência de *clusters* na organização em estudo.	H03 rejeitada, portanto, a nacionalidade afeta a concordância cultural.
Ha4	A região de origem é um fator que afeta a concordância cultural, influenciando a existência de *clusters* na organização em estudo.	H04 rejeitada, portanto, a região de origem afeta a concordância cultural.
Ha5	A posição hierárquica dos membros da organização. é um fator que afeta a concordância cultural, influenciando a existência de *clusters* na organização em estudo.	H05 rejeitada, portanto, a posição hierárquica afeta a concordância cultural.
Ha6	O tempo de serviço na organização em estudo é um fator que afeta a concordância cultural, influenciando a existência de *clusters* na organização em estudo.	H06 não rejeitada, portanto, não se pode afirmar que o tempo de serviço afeta a concordância cultural.
Ha7	O nível educacional é um fator que afeta a concordância cultural, influenciando a existência de *clusters* na organização em estudo.	Não houve variação significativa nos anos de educação formal que justificasse testes estatísticos.

5.7 Determinação da Força da Cultura

A dimensão P2 (a rua *versus* a casa) é altamente correlacionada com o INDPP[7] (r = -0,865 **), o que sugere que a cultura organizacional da empresa XYZ é fortemente percebida como "a casa", ou seja, fortemente relacional.

Quando as percepções estão mais próximas da "rua", elas são mais submetidas a normas e a regras; são mais impessoais, tornando as percepções com caráter mais universalista. Entretanto, quando as percepções estão mais próximas da "casa", isso sugere um perfil mais relacional com percepções mais particularistas. Assim sendo, reitera-se que a cultura organizacional da empresa XYZ é forte no aspecto relacional, da "casa".

Por outro lado, a dimensão H2 (herói caxias = proteção e privilégios x comprometimento e eficiência) é altamente correlacionada com o INDPH[8] (r = - 0,957**), o que sugere que a cultura organizacional da empresa XYZ também seja fortemente associada ao ideário do herói caxias, valorizando o comprometimento e a eficiência. As duas forças denotam a ética dúplice, a ambigüidade, o jogo de opostos aparentemente antagônicos mas igualmente presentes na cultura organizacional da empresa XYZ: o aspecto relacional, a "casa" e o aspecto de comprometimento, eficiência e meritocracia, representativos de um ideário mais individualista nos moldes pregados pelas modernas técnicas de administração norte-americanas.

Nesse sentido, cabe mencionar que, tanto o aspecto relacional quanto o caxias da força da cultura organizacional da empresa XYZ sugerem métodos de alocação do poder mutuamente inconsistentes, dado que cada aspecto da força da cultura organizacional enfatizará visões diferentes sobre como o poder deve ser obtido de forma legítima.

A "casa" privilegiaria os relacionamentos, enquanto o aspecto caxias destacaria o comprometimento, a eficiência e a meritocracia, facilitando, dessa forma, a existência do chamado "paradoxo do poder", o qual acarretará situações em que o líder enfrentará dificuldades para desenvolver práticas com as quais todos concordem, sendo, freqüentemente, levado a violar pressupostos de algum dos dois aspectos que constituem a força da cultura organizacional.

---

[7] Inverso do desvio padrão das práticas
[8] Inverso do desvio padrão dos heróis

6 AMPLIANDO O FOCO

Depreende-se por este estudo, tal como sucede no de Hofstede (2001), que a percepção e a interpretação da pesquisadora é indissociável da sua própria inserção cultural e dos seus valores; é inegavelmente um olhar latino e relacional que não tem a pretensão de ser um olhar objetivo e cientificamente distanciado, como preconiza o método cartesiano, mas um olhar que sabe que a criatura não pode se desvincular totalmente de seu criador e que, nas Ciências Sociais especialmente, a carga de subjetividade seja, talvez, maior que nas outras ciências, independentemente da opção metodológica ter sido quantitativa, qualitativa ou híbrida, já que o significado das palavras carrega um conteúdo simbólico culturalmente determinado.

Assim sendo, olha-se o mundo e, neste caso, os resultados da pesquisa, através das lentes da cultura brasileira, com a parcialidade interpretativa imposta pelo *software* aplicado ou pela programação mental, para usar a terminologia de Hofstede (2001). Cientes disso, a pesquisadora recorre à Antropologia ao tentar seguir o seu conselho quanto à necessidade de "estranhamento", quanto à necessidade de não confundir o familiar com o conhecido, conduzindo a reflexão para a dúvida sistemática (Rocha, 1995), tentando lembrar a complexidade envolvida no exercício de desvendar a cultura organizacional da empresa XYZ, especificamente a cultura circunscrita às agências, *locus* deste trabalho, de modo a captar e a interpretar, nas palavras de Hofstede (2001), as dimensões de valores e práticas ou, nas palavras de Geertz (1993), a hierarquia de estruturas significantes.

6.1 A Empresa Pública Brasileira

Rocha (2000), no seu ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil, aborda com grande clareza a natureza dual da empresa estatal decorrente do fato de que a mesma segue, na sua concepção, o modelo burocrático de organização de Weber, de natureza impessoal, embora esteja inscrita em uma cultura relacional, isto é, em uma cultura em que predominam as relações pessoais. De acordo com Rocha (2000), essa dualidade decorre também de seus objetivos que visam, de um lado, ao social, e do outro, ao lucro.

Afirmativas extraídas da dimensão P1 (adaptável *versus* conservadora) como, por exemplo,

PP26 Nossa organização contribui muito pouco para o bem-estar da sociedade.
PP30 Nossa organização não tem maiores vínculos com a comunidade local.
PP28 A organização só está interessada no trabalho dos empregados.

quando contrastadas com depoimentos extraídos das entrevistas:

"O que identifica os funcionários é o vínculo pessoal, a competência e a consciência social".

"A empresa é uma ferramenta de desenvolvimento...".

"Um dos objetivos da empresa é ser útil à sociedade; é uma organização que tem um compromisso sério com o país".

Essas declarações tornam evidentes as ambigüidades e os paradoxos de uma política que, por um lado, busca atender a objetivos sociais e de fomento e, pelo outro, pretende reger-se pelos princípios da administração racional. Essa ambigüidade inerente à sua natureza faz da estatal uma empresa dual, em que o antagonismo latente, decorrente das suas duas faces, pode, a qualquer momento, eclodir (Rocha, 2000).

6.2 O Ponto Crucial da Cultura Organizacional

O ponto crucial não é a cultura organizacional em si mesma, mas o que a alta gerência pode fazer com ela. Hofstede (2001) propõe que se deve conseguir o equilíbrio entre quatro conceitos ou construtos, ou seja, a estratégia, a estrutura, o controle e a cultura. O desempenho ou *performance* de uma organização deverá ser mensurado com relação aos seus objetivos, sendo que o papel da alta gerência será o de transformar os objetivos em estratégia, inclusive se o que emergir como *default* for uma estratégia *laissez-faire.* As estratégias são implementadas através da estrutura existente e do sistema de controle, e o seu resultado ou produto é modificado pela cultura da organização, sendo que esses quatro elementos se influenciam mutuamente.

O elo entre a estratégia e a cultura implica que ambas devem estar alinhadas ou, como se diz em inglês, *they should fit.* Adaptar a estratégia é geralmente mais barato e mais simples do que tentar adaptar a cultura. Por outro lado, a estrutura é, geralmente, mais deliberada do que a cultura, de modo que uma das formas mais corriqueiras de tentar mudanças na cultura organizacional é através de modificações estruturais, isto é, criando,

fechando, combinando ou transferindo grupos de trabalho, departamentos ou instalações. Nesse sentido, as mudanças na cultura organizacional não são produzidas pelo discurso mas pela efetiva mudança das regras do jogo implícitas e explícitas (ou seja, *the written and unwritten rules of the game*). Com relação ao vínculo entre o controle e a cultura, esta representa uma forma "orgânica" de controle do comportamento, o qual, do ponto de vista da gerência, pode ser desejável ou não, mas em qualquer caso é um fato. Os comportamentos impostos culturalmente não precisam ser implementados por controles organizacionais, mas, quando se deseja mudar a cultura da organização, a mudança dos sistemas de controle (quem, o quê, onde e em que nível controla o quê) pode ser uma forma mais viável e eficaz do que tentar a mudança da cultura de forma frontal (Hofstede, 2001).

De qualquer forma, para Hofstede (2001), qualquer tentativa de mudar a cultura organizacional implicaria o diagnóstico dos pontos fortes e fracos com relação às estratégias viáveis, no envolvimento da alta gerência, na cuidadosa avaliação dos custos envolvidos *versus* os benefícios esperados, na avaliação criteriosa dos recursos disponíveis, na identificação objetiva das barreiras à mudança e na determinação de "como" as mudanças poderiam ser implementadas e os resultados aferidos. Tudo isso considerado, valeria afirmar que as culturas organizacionais, no nível das suas práticas, até certo ponto seriam gerenciáveis. No entanto, aqueles que desejassem tentá-lo, deveriam considerar seriamente as palavras de Morgan (1986, *apud* Hofstede, 2001, p. 409), que afirmou que a compreensão brasileira da cultura usualmente era muito mais fragmentada e superficial do que a realidade e, muitas vezes, ter-se-ia a falsa idéia de que as culturas podem ser manipuladas de uma forma instrumental.

Em resumo, os pólos opostos das dimensões culturais independem do que é bom e do que é ruim. O que é bom ou ruim depende, em cada caso, de onde a organização pretende ir, tendo sempre em mente que uma característica cultural que implique que a organização seja boa em alguma coisa, inevitavelmente, implicita que não será tão boa em alguma outra coisa.

6.3 A Pirâmide do Poder

De acordo com Hofstede (2001), a atividade de teorizar é somente semi-racional, o que implica o fato de que não há a racionalidade absoluta. O que existe são diferentes racionalidades coloridas por diferentes valores influenciados culturalmente. A cultura brasileira afeta, em especial, aquelas idéias aceitas como verdadeiras sem serem questionadas. Somente através da comparação de culturas, pode-se perceber que outras idéias são também possíveis e racionais dentro da lógica da cultura que as produziu

Na área de teoria das organizações, Hofstede (2001) propõe que a nacionalidade do autor é indicativa do paradigma implícito no qual o mesmo encontra-se inserido. Dessa forma, acredita-se que, no universo latino-americano, especificamente nos países incluídos nesta pesquisa, o paradigma que permeia a teoria das organizações é o do poder entendido como "poder relacional", o que, de certa forma, coincide com a vertente francesa sobre o tema (por exemplo, Crozier e Friedberg, 1977; Pàges *et al.*, 1979). Outras culturas privilegiam outros paradigmas, como, por exemplo, a centralidade do mercado para entender a visão norte-americana, ou a importância dos sistemas na perspectiva britânica (Hofstede, 2001). Como já foi dito anteriormente, a forma organizacional que melhor representa essa visão das organizações é a da pirâmide.

No caso desta pesquisa, os resultados parecem indicar que o princípio de controle é a autoridade hierárquica, com um corpo de normas e regras claramente definidas, no qual a autoridade dos superiores prevalece sobre as regras, como foi explicitado ao se abordarem as 11 dimensões culturais identificadas.

Adicionalmente, as implicações do desafio de liderar grupos culturalmente diversos não são triviais e enfatizam a importância de se conhecerem as dimensões da cultura das organizações com atuação internacional, bem como de conhecer os *clusters* culturais ou as subculturas que compõem a organização, de modo a identificar os fatores que possam influenciar a concordância cultural para tentar resolver paradoxos como o do poder.

Nesse sentido, cabe mencionar que o "paradoxo do poder" adquire relevância quando se considera que, tanto o aspecto relacional quanto o aspecto caxias da força da cultura organizacional da empresa XYZ implicam visões diferentes sobre como o poder deve ser obtido de forma legítima: a "casa" privilegiaria os relacionamentos, enquanto o aspecto

caxias privilegiaria o comprometimento, a eficiência e a meritocracia. Tal paradoxo constitui uma fonte potencial de conflito que se traduz em situações em que o líder encontraria dificuldades para desenvolver práticas sancionadas por todos, sendo, freqüentemente, levado a violar pressupostos de algum dos dois aspectos que constituem a força da cultura organizacional.

Por outro lado, na organização XYZ, o poder encontra-se principalmente concentrado nas superintendências regionais, as quais foram comparadas a castelos com seus respectivos senhores, enfatizando assim o alto grau de "politização" da cultura organizacional e a interdependência entre áreas com diferentes interesses e "visões" culturais.

Nesses casos, a percepção de fortes pressões competitivas externas pode agir como força de agregação entre as diversas unidades. No entanto, as dimensões culturais identificadas no *survey* parecem indicar que a consciência da concorrência poderá não se encontrar bem difundida entre os funcionários ou, alternativamente, de acordo com as entrevistas, que a concorrência não seja percebida como uma ameaça. Nas entrevistas foi também identificado o que poderia ser interpretado como uma certa passividade quanto a fazer as coisas acontecerem, como pode ser observado em alguns depoimentos referentes à dimensão V1 – necessidade de autoridade.

7 CONCLUSÕES

As modernas teorias de administração valorizam a eficácia (ou efetividade). Entretanto, quando se pensa a questão do que torna uma organização eficaz, o que surgem são os mitos da origem da efetividade organizacional, mitos esses que sacralizam algumas práticas organizacionais (como as oriundas da ideologia anglo-saxônica), condenam outras (como as derivadas de sociedades chamadas tradicionais ou relacionais) e relacionam-se com valores, crenças, história e outros mitos. Os mitos ajudam a mediar a discrepância entre o que se acredita e o que se percebe (Czarniawska-Joerges, 1988).

Conseqüentemente, cada mito tem seus rituais de apoio, ou seja, ações que, simbolicamente, confirmam os mitos (como, por exemplo, cerimônias organizacionais e discursos públicos). As ideologias, por outro lado, interpretam a situação presente, oferecem uma visão do futuro (aludindo a um mito ou a uma profecia) e formulam uma prescrição de

como atingi-la. Tendo em vista que uma grande variedade de atos simbólicos liga as práticas organizacionais com o seu contexto cultural (envolvendo das representações comuns do passado ao futuro comum sonhado), como há numerosos mitos e profecias disponíveis a qualquer tempo, então a moda desempenha um papel seletivo indicando quais mitos e profecias são *in* e quais são *out*, dirigindo assim o tráfego de idéias entre contextos (Czarniawska-Joerges, 1988).

Freqüentemente, seguir a moda é uma expressão de modernidade e também é percebido como um dever, já que trazer o progresso à organização é uma das tarefas dos executivos que ocupam posições elevadas na hierarquia organizacional. Adicionalmente, de acordo com Sellerberg (1987, *apud* Czarniawska-Joerges, 1992), a moda também tem a função de nos liberar da responsabilidade. De fato, a moda é um fenômeno paradoxal: Simmel (1973) observou que a moda tanto permite a acomodação ao que é comumente aceito, quanto favorece o experimento de algo novo, oferecendo a conformidade e a diferenciação simultaneamente.

Entretanto, a rejeição de teorias estrangeiras, em oposição à defesa da sua universalidade, pode ser também interpretada como paroquialismo. De fato, para Geertz (1988), o conhecimento de outras práticas e de outras interpretações, a tomada de consciência da existência de outras formas de pensar o mundo somente pode aprofundar a compreensão dos fenômenos organizacionais.

Em síntese, as organizações são, ao mesmo tempo, produtoras e produto da sua cultura, e as dimensões culturais identificadas neste estudo não podem ser consideradas uma fotografia da organização, mas uma interpretação da complexa realidade organizacional tal como são percebida pelos seus membros

Em vista do exposto, as dimensões apontadas no presente estudo refletem tanto as dimensões de cultura organizacional identificadas por Hofstede *et al.* (1990) quanto as idiossincrasias da cultura latino-americana em geral e da brasileira em particular. Nesse sentido, o significado atribuído às dimensões deve ser analisado através de um olhar relacional, característico da cultura dos países que fizeram parte da amostra.

Neste estudo, os pontos de coleta no exterior geralmente apresentaram escores significativamente diferenciados dos escores dos pontos de coleta no Brasil, evidenciando a

influência do que se convencionou chamar de culturas nacionais. Adicionalmente, os pontos de coleta no exterior apresentaram, com freqüência, escores extremos, evidenciando a dicotomia de opostos com maior força do que nos pontos de coleta no Brasil, sugerindo níveis mais elevados de incerteza, os quais poderiam ser compensados com uma maior necessidade de autoridade e de satisfação no trabalho.

Complementarmente, os escores mais altos da necessidade de autoridade e da percepção da organização como a "casa" também se concentraram no exterior, ficando evidente que, comparativamente, os pontos de coleta, no exterior, representavam os extremos do relacionamento entre a distância do poder e o universo relacional, o que parece sugerir que o universo relacional forneceria o ambiente propício que "facilitaria" a existência em sociedades com elevada distância do poder, por exemplo, diminuindo, na prática, as distâncias impostas pela hierarquia e pela burocracia, criando caminhos alternativos de convivência, sempre dentro do quadro de coexistência e complementaridade de opostos, típico de sociedades com éticas dúplices.

As organizações com operações no exterior devem, conseqüentemente, se relacionar com diferentes culturas nacionais que podem ter diferentes idéias sobre a organização e sobre o seu papel dentro da mesma. Isso cria variados graus de complexidade organizacional e também de conflito, especialmente quando interagem grupos que não têm os mesmos códigos subjacentes de significado e de conduta. A variância pode ser considerada produtiva, estimulante ou satisfatória, já que, de uma certa forma, a diversidade e as inconsistências são fontes cruciais para a inovação. Entretanto, essa mesma variância, potencialmente, pode conduzir à desconfiança, à desordem e à desintegração da cultura organizacional (Garsten, 1992).

Assim sendo, a teoria das organizações aplicada às organizações com operações internacionais, enfatiza, por exemplo, a busca de práticas e estruturas que possam obviar ou suavizar as fontes de conflito (Garsten, 1992). A gerência pode implementar ações que procurem assegurar que, ao menos, uma parte das perspectivas compartilhadas permaneça intacta e seja legitimada. Nesse sentido, no caso da organização XYZ, despontam duas forças aparentemente contraditórias que denotam a ética dúplice, a ambigüidade, o jogo de opostos aparentemente antagônicos, embora igualmente presentes nas sociedades latino-americanas incluídas neste estudo: o aspecto relacional, a "casa", e o aspecto de comprometimento, eficiência e meritocracia.

É importante ressaltar que a força integralizadora da cultura organizacional radica no surgimento da consciência coletiva do “nós”, em oposição aos “outros”, o que leva à legitimização de conceitualizações. Apesar de parecerem concretas, as fronteiras ou limites que separam os diferentes grupos ou *clusters* culturais são, em grande parte, o resultado de processos simbólicos que agem dentro da organização.

Por outro lado, a maior parte das pesquisas que estudam a cultura organizacional a partir da perspectiva de diferenciação (ou seja, admitindo a existência de diferentes *clusters* culturais) ou tem focalizado descrições etnográficas detalhadas das diversas subculturas que existem numa organização, ou tem examinado como essas diversas subculturas afetam a organização. Stevenson e Bartunek (1996) enfatizam a escassez de pesquisa empírica que diretamente investigue qual a combinação de fatores que leva os indivíduos ou a concordar ou a diferir em seus pontos de vista culturais. Nesse sentido, considera-se que esta pesquisa, em parte, preenche essa lacuna já que os *clusters* culturais foram obtidos utilizando, como base, variáveis demográficas e fatores culturais, cuja identificação constitui um dos objetivos deste trabalho.

A análise dos resultados deste estudo sugere que nenhuma das três principais perspectivas teóricas sobre a formação de concordância cultural (isto é, a perspectiva estruturalista, a demográfica e a interacionista social) pode fornecer, sozinha, uma explicação plenamente satisfatória da formação de concordância cultural, sendo necessário ter uma abordagem multivariada como a empregada nesta pesquisa.

A importância da interação social e, portanto, das *networks* relacionais, tanto pessoais (ou socialmente expressivas), quanto de negócios (ou instrumentais) na formação de concordância cultural foi evidenciada pela importância dada pelos grupos sociais ao aspecto relacional, o qual pareceu ser um dos componentes que determinava a “força” dessa cultura organizacional. Por outro lado, a variável que, aparentemente, melhor discriminou os grupos seria a nacionalidade, considerando que, se tivesse de escolher dois *clusters*, ter-se-ia Brasil *versus* os outros países latino-americanos escolhidos para fazer parte da amostra.

Adicionalmente, cabe mencionar as três perspectivas teóricas sugeridas por Martin (1992, através das quais poderá a cultura ser examinada, ou seja, as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação poderão não ser somente pontos de vista

paralelos, mas estados entrelaçados da cultura nos quais oscilariam as organizações (Greenberg, 1999). Martin e Frost (1996) sugerem que se trata de três abordagens teóricas paralelas existentes, conjuntamente, em uma organização a qualquer momento, as quais, para fins didáticos, devem ser mantidas separadas, de modo a salientar o seu caráter de contrários.

Convém ressaltar que, no presente estudo, quando da análise que incluiu todos os pontos de coleta, os localizados no Brasil apresentaram valores e práticas relativamente similares. Para poder evidenciar as diferenças significativas existentes entre valores e práticas nos pontos de coleta no Brasil, foi necessário mudar o foco da análise excluindo os pontos de coleta no exterior. Entretanto, nesse caso, continuaram não existindo diferenças significativas entre as práticas percebidas, podendo tais diferenças somente ser identificadas com relação aos heróis caxias e moral.

Embora se considere apropriado descrever a cultura organizacional em termos de *clusters* culturais, a configuração dos *clusters* não será uma característica permanente: diferentes *clusters* de concordância cultural poderão surgir ou em virtude de mudanças no contexto organizacional, do surgimento de novos interesses e de novas identidades que adquirem relevância, ou na medida em que diferentes assuntos chamem a atenção dos membros da organização para diferentes afiliações.

Isso leva a sugerir que, talvez, as três perspectivas culturais possam estar inter-relacionadas em vez de serem paralelas. Assim sendo, a cultura da organização, poderá oscilar entre os estados de integração, diferenciação e fragmentação. Nesse sentido, na medida em que a organização mude e a atenção dos membros da organização seja focalizada em pontos de vista diferentes, a cultura organizacional poderá se tornar mais integrada, diferenciada ou fragmentada.

A consideração da possibilidade de relacionamento entre as três perspectivas da cultura também sugeriria que os pesquisadores poderiam ter de reconsiderar a profundidade com que têm definido a cultura organizacional. Conseqüentemente, se os pesquisadores acreditam que o entendimento compartilhado na organização é passível de mudança e que a organização pode oscilar entre culturas integradas, diferenciadas ou fragmentadas, então será apropriado considerar que as culturas organizacionais se verificam no nível mais superficial das práticas, como tem sido defendido por Hofstede *et al.* (1990).

Em organizações hierárquicas e relacionais, a interação social, ou seja as *networks* relacionais, costumam ser de grande relevância. Nesse tipo de organização, os líderes podem utilizar os mecanismos de interação social para, coercitiva ou persuasivamente, influenciar o entendimento cultural dos membros do grupo. Nesse sentido, é interessante repetir o comentário de DaMatta (1997) de que em toda cadeia de relacionamentos sociais, no nível latino-americano e, em especial, no Brasil, existe a premissa segundo a qual, uma vez que as pessoas estejam posicionadas numa teia de elos pessoais, elas passam a ser automaticamente tratadas como amigas e podem ser uma fonte potencial de recursos de poder como meios de manipulação social e política pelo favor.

Nesse contexto, os líderes organizacionais podem utilizar os mecanismos de interação social, ou seja, as *networks* relacionais, para tentar controlar o desenvolvimento de entendimento compartilhado, de concordância cultural. No caso em que a organização tenha um só líder poderoso, esse indivíduo poderá incentivar o desenvolvimento de entendimento compartilhado, ou de concordância cultural em toda a organização. Por outro lado, se existirem múltiplos líderes no contexto organizacional (como parece ser o caso da organização XYZ, onde o poder, de acordo com os depoimentos das entrevistas, está principalmente concentrado nas superintendências regionais) interagindo com diferentes grupos) então diversas subculturas poderão emergir, com base nos vários direcionamentos dados por esses diferentes líderes. Isso vai ao encontro do que afirmam pesquisadores como Pfeffer (1981) e Smircich e Morgan (1982) de que os líderes organizacionais têm amplas oportunidades de influenciar o entendimento compartilhado.

Esta pesquisa sugere que, tanto os valores quanto as práticas variam, fundamentalmente, no nível nacional, indicando, talvez, que as práticas percebidas são, em parte, afetadas pelos valores e que os valores, em parte, refletem as percepções do contexto do trabalho, o que, de certa forma, está corroborado pelas correlações encontradas entre valores e práticas neste estudo.

Por outro lado, cabe mencionar que o ambiente interno da organização também poderia afetar o grau em que a concordância cultural dos membros da organização seria influenciada pela nacionalidade. O contexto situacional teria o potencial ou para fortalecer ou para enfraquecer a identificação dos indivíduos com o seu grupo e a internalização de valores de seu grupo de identidade (Hernes, 1997; Larkey, 1996). Assim sendo, o contexto

organizacional poderia ou aumentar ou diminuir a probabilidade de que a nacionalidade afetasse a concordância cultural dos membros do grupo. Por exemplo, se uma organização for monolítica, isso poderia aumentar a possibilidade de que a nacionalidade tivesse uma forte influência na concordância cultural.

Nesse contexto, em que a organização se perfila como monolítica e as transferências para socialização dos funcionários locais das filiais no exterior inexistem, os membros da organização tendem a se identificar mais fortemente com os seus grupos nacionais, e a sua interpretação da realidade organizacional estará, conseqüentemente, mais de acordo com os valores e crenças de seu grupo nacional, o que, conseqüentemente, estimulará práticas diferenciadas das da matriz.

Em contrapartida, pode-se inferir que isso não necessariamente teria que ocorrer caso a organização não privilegiasse a distinção entre grupos nacionais. Nesse caso, o tipo de contexto organizacional reduzirá a identificação dos membros da organização com o seu grupo nacional, o que, por sua vez, limitará a influência que a nacionalidade terá na concordância cultural e na cultura organizacional, ou seja, nas práticas.

Concluindo, os resultados deste estudo sugeriram que a pesquisa cultural comparativa deveria desenvolver uma compreensão mais complexa do relacionamento entre a nacionalidade e a concordância cultural no contexto organizacional. Nesse sentido, fez-se oportuno citar alguns autores como Berger a Luckman (1967) e Berger, Berger e Kellner (1973), que tiveram a visão de que as organizações da “modernidade” teriam grandes probabilidades de se tornarem mitos racionalizados, nos quais as organizações do mundo todo receberiam apoio e legitimidade na medida em que estivessem de acordo com as normas “modernas” sobre a “forma correta” de organização, enquanto, de fato, as organizações não estariam isoladas da cultura, sendo que o moderno conceito de racionalidade seria, em si mesmo, um conceito social e culturalmente construído.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER N. **International dimensions of organizational behavior**. Boston: Kent, 1991.

_____. **Understanding the ways of understanding***:* cross-cultural management methodology reviewed. Montreal, Canada: McGill University Press, 1982.

BABBIE, E. **The practice of social research.** Belmont: Wadsworth, 1998.

BADAWAY M. Styles of Mid-Eastern managers. **California Management Review**, v. 22, n. 3, p. 51-58, 1980.

BERGER P.; LUCKMAN T. **The social construction of reality**: a treatise in the sociology of knowledge. London: Penguin Books, 1967/1981.

_____; BERGER, B.; KELLNER, H. **The homeless mind**: modernization and consciousness. New York: Random House, 1973.

BLACK, T. **Evaluating social science research**: an introduction. Thousand Oaks: Sage, 1993.

BLALOCK, H. **Estadística social.** México: Fondo de Cultura Económica, 1994.

BLAKE, R.; MOUTON, J. **The managerial grid**. Houston, TX: Golf, 1964.

BOND M.; HOFSTEDE G. The clash value of Confucian values. **IOS: Human Systems Managemen**t, v.8, p. 195-200, 1889.

BUARQUE DE HOLANDA, Sergio. **Raízes do Brasil***.* São Paulo: Companhia das Letras,1995.

BURKHARDT, M. Social interaction effects following a technological change: a longitudinal investigation*.* **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 869-898, 1994.

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

CROZIER, M.; FRIEDERG, E. **L'acteur et lê système**: les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil, 1977.

CZARNIAWSKA-JOERGES B. **Ideological control in non-ideological organizations**. New York: Praeger, 1988.

_____. Culture is the medium of life. In: Sjögren & Janson (eds.). **Culture & management.** Stockholm: Institute of International Business, 1992.

DA MATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

_____. **A casa & a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.

DENISON, D. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: J. Wiley,1990.

_____. Bringing corporate culture to the bottom line. **Organizational Dynamics**, v. 13, n. 20, p.4-22, 1984.

DUMONT, Louis. **Homo hierarchicus**: the caste system and its implications. Chicago: The University of Chicago Press, 1966.

_____. **Homo hierarchicus**: the caste system and its implications. Chicago: The University of Chicago Press, 1980.

FINE, Gary; KLEINMAN, Sherryl. Rethinking subculture: an interacionist analysis. **American Journal of Sociology**, v. 85, n.1, p. 1-20, 1979.

FISHER C. **Corporate culture and perceived business performance**: a study of the relationship between the culture of an organization and the perception of its financial and qualitative performance. Doctoral Dissertation, California School of professional Psychology. Los Angeles, US, 1997.

GARSTEN, C. Culture taking shape: an anthropological approach. In: Sjögren & Janson (eds.). **Culture & management.** Stockholm: Institute of International Business, 1992.

GEERTZ, Clifford. **The interpretation of cultures**. New York: Basic Books, 1993.

_____. **Works and lives**: the anthropologist as author. Stanford, CA: California University Press, 1988.

GREENBERG, Danna. **Disentangling cultures**: similarity, interaction and cultural agreement in the multinational organization. Doctoral Dissertation Boston College. Carroll School of Management. 1999.

GREGORY, Kathleen. Native-View paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 359-376, 1983.

GRIFFETH R., HOM P., DENISI A.;KIRCHNER W. A multivariate multinational comparison of managerial attitudes. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, Detroit, 1980.

HAIR, J. *et al.* **Multivariate data analysis.** New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAIRE M., GHISELLI E.; PORTER I. **Managerial Thinking: an international study.** New York: J. Wiley, 1966.

HERNES, H. Cross-cutting identifications in organizations. In: SACKMANN (ed.. **Cultural complexity n organizations**: inherent contrasts and contradictions. Thousand Oaks CA.: Sage, 1997.

HILL C. **International business**: competing in the global market place. Chicago: Irwin, 1997.

HOFSTEDE G. Nationality and espoused values of managers. **Journal of Applied Psychology**, v.61, n. 2, p. 148-155, 1976.

_____. **Culture's consequences**. Beverly Hills: Sage, 1980/1984.

_____. Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad? **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 1, p.42-63, Summer 1980.

_____. **Cultures and organizations**: software of the mind. London: McGraw-Hill, 1991-1997.

_____. Management scientists are human. **Management Science**, v. 40, n. 1, p.4-13, 1994b.

_____. Business cultures: every organization has its symbols, rituals and heroes. **UNESCO Courier**, v. 12, n. 5, p. 12-16, Apr. 1994c.

_____. An American in Paris: the influence of nationality on organization theories. **Organization Studies,** v. 17, n. 3, p. 525-537, 1996b.

_____. Attitudes, values and organizational culture, disentangling the concepts. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 477, Summer 1998.

_____. **Culture's consequences.** 2.nd. London : Sage, 2001.

_____; NEUJEN, B.; OHAYV, D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across 20 cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

JERMIER, J. *et. al*. Organizational subcultures in a soft bureaucracy : resistance behind the myth and façade of the official culture. **Organization Science**, v. 2, n. 2, p.170-194, 1991.

KALTON, G. **Introduction to survey sampling**. New York: Academic Press, 1983.

KILDUFF, M. The reproduction of inertia in multinational corporations. In: GHOSHAL & WESTNEY (Eds.). **Organization theory and the multinational corporation.** New York : St Martin's Press. p. 259-274, 1993.

KLUCKHOHN, C. Value and value: orientations in the theory of action. In: PARSONS, T.; SHILS, E. (Eds). **Toward a general theory of action**. Cambridge: HUP, 1951. p. 388-433.

_____. Universal categories of culture. In: KROEBER (Ed.). **Anthropology today**. Chicago: University of Chicago Press, 1953.

KLUCKHOHN, C.; STRODTBECK, F**. Variations in value orientations**. New York: Row – Peterson and Company, 1961.

LARKEY, L. Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. **Academy of Management Journal,** v. 21, n. 2, p.463-491, 1996.

LAURENT, A. The cultural diversity of western conceptions of management. **International Studies of Management and Organization,** v. 13, n. 1-2, p. 75-96, 1983.

LOUIS, M. Acculturation in the workplace: newcomers as lay ethnographers. In: SCHNEIDER (Ed.). **Organizational climate and culture.** San Francisco CA : Jossey – Bass, 1990. p.85-129.

MARTIN J. **Cultures in organizations:** three perspectives. New York : Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J.; FROST, P. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG; HARDY; NORD (eds.). **Handbook of organizational studies**. Beverly Hills, CA.: Sage, 1996.

MAZNEVSKI, M. **Synergy and performance in multi-cultural teams**. PhD. Thesis – University of Western Ontario, 1994.

MEGLINO, B. Work values. In: PETERS, L.H. *et al*. **The Blackwell encyclopedic dictionary of human resource management**. Oxford: Blackwell, 1996.

NEUMAN, W. **Social research methods**: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn and Bacon, 2000.

NEWSTED, P. *et al.* **Resolved**: surveys have outlived their usefulness in IS research. International Conference on Information Systems, Cleveland, Ohio, 1998.

PAGÈS, M. *et al.* **L'emprise de l'organisation**. Paris: Presses Universitaires de France, 1979.

PEATMAN, J. **Descriptive and sampling statistics**. New York: Harper, 1980.

PENG, T.; PETERSON, M.; SHYI, Y. Quantitative methods in cross-cultural management research: trends and equivalence issues**. Journal of Organizational Behavior,** v. 12, p.87-108, 1991.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **In search of excellence.** New York, NY: Warner Books, 1982.

PETTIGREW A. **The awakening giant**: continuity and change in imperial chemical industries. Oxford: Blackwell, 1985.

PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. In: STAW; CUMMINGS (eds.). **Research in Organizational Behavior.** Greenwich: JAI Press, 1981.

POSNER, B.; KOUZES, J.; SCHMIDT, W. Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. **Human Resource Management**, v. 24, n. 3, p. 293-309, 1985.

PUGH, D.; HICKSON, D. **Writers on organizations**. 5.th.ed. California: Thousand Oaks, 1997.

RAVLIN, E. (1995), Values. In: NICHOLSON, N. (Ed.) **The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior**. Oxford: Blackwell, 1995. p. 598-599

REDDING, S.; CASEY, T. Managerial beliefs among Asian managers. In: TAYLOR *et al*. **Proceedings of the Academy of Management 36th Annual Meeting**, Kansas City, 1976. p. 351-355.

ROBINSON, W. Ecological correlations and the behavior of individual. **American Sociological Review**, v.15, n. 3, p. 351-357, 1950.

ROCHA, A da. **Empresas e clientes**: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA, E. **O que é etnocentrismo**. 8.ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

_____. **Cultura organizacional**: clientes e brasileiros. Brasília: DESED/NUFOR, 1995.

ROKEACH, M.; BALL-ROKEACK, S. H. Stability and change in American values 1969-1981. **American Psychologist**, v. 44, p. 775-784, 1989.

ROKEACH J. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

RONEN, S.; KRAUT, A. Similarities among countries based on employee work values and attitudes. **Columbia Journal of World Business,** v.12, n.2, p.89-96, 1977.

_____; SHENKAR, O. Clustering countries in attitudinal dimensions: a review and synthesis. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 435-454, July 1985.

_____. **Comparative and multinational management**. New York: J. Wiley, 1986.

SACKMANN, A. *et. al*. Single and multiple cultures in international cross-cultural management research: overview. In: _____. (ed.). **Cultural complexity in organizations**: inherent contrasts and contradictions. Thousand Oaks, CA : Sage, 1997. p. 14-29.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey Bass, 1985/1992.

SCHLENKER, B.; WEIGOLD, M. Goods and the self-identification process: constructing desired identities. In: PERVIN, L.A. (Ed). **Goal concepts in personality and social psychology**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989. p 243-290.

SCHWARTZ, N. *et al.* Formal features of rating scales and the interpretation of question meaning. **International Journal of Public Opinion Research,** v. 10, n. 2, p. 177-183, 1998.

SCHWARTZ, S. Beyond individualism/collectivism: new cultural dimension of values. In: KIM *et al* (Eds.). **Individualism and collectivism**: theory, method and applications. London: Sage, 1994.

SEKARAN, U. Methodological and theoretical issues and advancements in cross-cultural research. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, p. 61-73, Fall 1983.

SELLERBERG, A. M. **Avstand ach attraction**: om modets vaxlingar – Stockholm: Carlssons, 1987.

SHWEDER, R. The between and within of cross-cultural research. **Ethos**, v. 1, p. 531-545, 1973.

SIMMEL, G. Fashion (1904). In: WILLS & MIDGLEY (eds.). **Fashion marketing**. London: Allen & Unwin, 1973.

SIROTA, D.; GREENWOOD, J. Understand your overseas workforce. **Harvard Business Review**, v.49, n.1, p.53-60, 1971.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 18, n. 3 , p. 257-273, 1982.

STEPHAN, F. **Sampling opinions**: an analysis of survey procedures. New York: Academic Press, 1973.

TRIANDIS H. **Culture and social behavior**. New York: McGraw-Hill, 1994.

_____. **Individualism & collectivism**. San Francisco: Westview Press, 1995.

TRICE, H.; BEYER, J. **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.

TROMPENAARS, F. (1993/ 1998), Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business – Avon – The Bath Press – UK.

TYLOR, E. **Primitive culture.** Gloucester MA: Smith, 1924.

VAN MAANEN, J.; LAURENT, A. The flow of culture: some notes on globalization and the multinational organization. In: GHOSHAL & WESTNEY (eds.). **Organization theory and the multinational corporation**. New York: St. Martin's Press, 1993. p.275-312.

WILKINS, A.; OUCHI, W. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p.468-81, 1983.

WILLIAMS, R. Change and stability in values and value systems: a sociological perspective. In: Rokeach, M. (Ed). **Understanding human values**. New York: Free Press, 1979. p. 15-46

_____. The concept of values. In: SILLS, D. (ed). **International encyclopedia of the social sciences**. New York: Macmillan, 1968. p. 283-287.

ZANDER, L. **The license to lead**: an 18 country study of the relationship between employee's preferences regarding interpersonal leadership and national culture. Doctoral Dissertation. Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Stockholm, Sweden, 1997.