

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

**CULTURA NACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA  
ORGANIZACIONAL:  
estudo em um *buffet* localizado em Belo Horizonte**

Humberto Garcia Henriques

**Belo Horizonte  
2013**

**Humberto Garcia Henriques**

**CULTURA NACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL:**  
estudo em um *buffet* localizado em Belo Horizonte

Dissertação de mestrado apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Dinâmica das Organizações e Poder

Belo Horizonte  
2013



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **HUMBERTO GARCIA HENRIQUES**

Matrícula: 770483

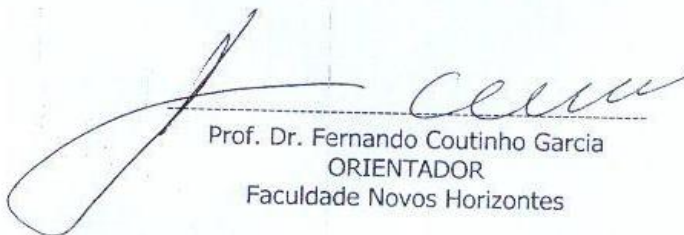
LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES


ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia


TÍTULO: **CULTURA NACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL: estudo em um buffet localizado em Belo Horizonte.**

DATA: 21/11/2013

BANCA EXAMINADORA:

  
Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

  
Prof.ª Dr.ª Caíssa Veloso e Sousa  
Faculdade Novos Horizontes

  
Prof. Dr. João Bosco Laudares  
CEFET - MG

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 – Santo Agostinho – CEP: 30.180-121  
Av. Sinfrônio Brochado, nº 1281 - Barreiro de Baixo – CEP: 30640-000  
Telefone: (31)3293-7000 – Site: <http://www.unihorizontes.br>  
Belo Horizonte, MG

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Humberto Garcia Henriques**, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**ACULTURA NACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL: estudo em um Buffet localizado em Belo Horizonte**", contendo 88 páginas.

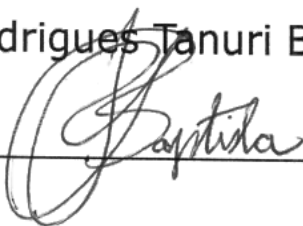
Dados da revisão:

- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 25 de outubro de 2013.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: \_\_\_\_\_



Dedico a todos aqueles que acreditaram em mim e fizeram parte de todo o processo de realização desta dissertação, mas, em especial, a minha família. Sem eles, não seria possível. A minha esposa, Mônica, e aos meus filhos, Thiago e Ana Carolina, pelo companheirismo, amizade, paciência, compreensão, apoio e amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Escrever uma dissertação não é nada fácil; é uma experiência única, enriquecedora e de muita superação. A busca por respostas nos gera uma enorme aflição e a cada momento nos modificamos com novas descobertas.

Do processo seletivo, passando pela aprovação até a proximidade da conclusão, foi um longo caminho percorrido. Nada foi fácil, nem tampouco tranquilo.

A realização deste trabalho só foi possível graças às colaborações de forma direta ou indireta de várias pessoas às quais gostaria de agradecer.

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus que iluminou o meu caminho durante toda esta caminhada.

Aos meus amigos que, no momento da decisão, julgaram-me com capacidade e incentivaram-me a realizar este trabalho.

Aos colegas de turma, pela paciência e companheirismo.

Ao Prof. Dr. Luiz Carlos Honório que, na entrevista para a minha aceitação no curso, já apresentava os problemas para a realização do meu projeto de pesquisa, alertando-me para as dificuldades que viriam.

Agradeço também ao Prof. Dr. Luciano Zille, que talvez no momento mais difícil deste percurso, com sua veia educadora, não permitiu que eu interrompesse o processo. Serei sempre muito grato ao senhor.

Não posso deixar de citar o meu orientador, Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, que, com sua paciência e experiência, me fez enxergar os erros do meu trabalho, aguardando que, na medida em que meus conhecimentos fossem sendo construído, eu chegaria à conclusão de que suas ponderações eram pertinentes. Ao senhor, o meu muito obrigado!

Por fim, à minha família, que sempre esteve ao meu lado. A minha esposa e aos meus filhos, muito obrigado pela confiança.

"Quando a gente acha que tem todas as respostas,  
vem a vida e muda todas as perguntas ..."

*Luís Fernando Veríssimo*



## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo geral identificar e descrever a influência da cultura nacional na cultura organizacional de um Buffet localizado na cidade de Belo Horizonte. O trabalho foi realizado com base em um estudo de caso descritivo utilizando a abordagem quantitativa. Os dados foram colhidos por meio de um questionário adaptado pelo pesquisador levando em consideração os ensinamentos de Geert Hofstede que estudou a cultura organizacional determinando dimensões de análise para identificar até que ponto a cultura nacional influencia na cultura das organizações. O estudo foi realizado com 78 funcionários da empresa pesquisada. Os resultados indicam que a cultura organizacional na empresa estudada se apresenta da mesma forma que na grande maioria das empresas brasileiras, ou seja, possui características e bases familiares. Quando analisadas as dimensões de Hofstede, foi possível perceber que, na empresa em estudo, assim como na grande maioria das organizações brasileiras, a distância de poder ainda é alta, os executivos da diretoria ainda centralizam o poder, possuem dificuldade em delegar tarefas e dar autonomia aos subordinados. Todas essas características ficaram evidenciadas na empresa estudada. Foi possível identificar uma alta influência de comportamento individualista. Com relação ao controle das incertezas, nota-se que, na organização pesquisada, não ficou evidenciado na pesquisa um alto nível de controle, o que vai ao encontro das características gerais das empresas brasileiras. Finalmente, com relação ao índice de masculinidade versus feminilidade, não ficou evidenciado nesta pesquisa nenhuma correlação significativa embora a maioria dos indicadores levem a crer que existe um maior grau de masculinidade na empresa. A título de conclusão, pode-se considerar que a empresa pesquisada guarda as mesmas características de grande parte das organizações brasileiras, o que permite dizer que, mesmo em meio a tantas mudanças no mercado, na economia e na sociedade em geral, o Brasil ainda mantém de forma concreta seus hábitos, valores e costumes e estes são praticados de forma significativa por suas organizações.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional. Cultura brasileira. Empresa familiar

## ABSTRACT

The dissertation shows that aimed to identify and describe the influence of national culture on organizational culture of a Buffet in the city of Belo Horizonte . The study was based on a descriptive case study using a quantitative approach . Data were collected through a questionnaire adapted by the researcher taking into account the teachings of Geert Hofstede who studied the determining dimensions of organizational culture analysis to identify the extent to which national culture influences the culture of organizations . The study was conducted with 78 employees of the company studied . The results indicated that the organizational culture company studied is presented in the same way as the vast majority of Brazilian companies , or has features and bases family. When analyzing the dimensions Hofstede it was revealed that the company , as well as in most Brazilian organizations to power distance is still high , the executive board further centralize power in their hands , have difficulty delegating tasks and giving autonomy to subordinates . All these features were evidenced by the company studied . It was possible to identify a high influence of individualistic behavior . Regarding the control of uncertainties note that the researched organization , not evidenced in the survey a high level of control which is in accordance with the general characteristics of Brazilian companies . Finally with respect to the index of masculinity verses femininity was not evidenced in this study no significant correction although most indicators suggest that there is a greater degree of masculinity in the company . By way of conclusion it can be considered that the studied company keeps the same characteristics of most Brazilian organizations which allows to say that even in the midst of many changes in the market , the economy and society in general, Brazil still has a concrete habits , values and customs, and these are practiced very significantly by their organizations .

**Key Words:** Organizational culture. Brazilian culture. Family business

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Características da cultura Brasileira de acordo com as dimensões de Hofstede .....	38
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Evolução dos estudos sobre cultura nacional e organizacional .....	27
QUADRO 2 - Escores de análise para as dimensões culturais.....	56

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Distribuição da amostra segundo o sexo.....	57
TABELA 2 - Distribuição da amostra segundo a faixa etária.....	58
TABELA 3 - Distribuição da amostra segundo o estado civil .....	58
TABELA 4 - Distribuição da amostra segundo o número de filhos.....	59
TABELA 5 - Distribuição da amostra segundo o grau de escolaridade.....	50
TABELA 6 - Distribuição do tempo de trabalho na organização em anos.....	60
TABELA 7 - Distribuição da amostra segundo o tempo em que exerce a função em anos.....	60
TABELA 8 - Distribuição da amostra segundo o vínculo efetivo .....	61
TABELA 9 - Distribuição da amostra segundo o cargo ocupado.....	61
TABELA 10 - Distribuição da amostra segundo a área de trabalho .....	61
TABELA 11 - Caracterização da amostra total segundo as dimensões de cultura organizacional .....	63
TABELA 12 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de cultura organizacional na amostra total.....	64
TABELA 13 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores da Distância e Poder .....	65
TABELA 14 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de Coletivismo versus individualismo .....	67
TABELA 15 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade.....	68
TABELA 16 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de controle de incertezas .....	69
TABELA 17 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de cultura organizacional por sexo.....	70
TABELA 18 - Escores das dimensões de cultura organizacional entre as duas categorias da faixa etária .....	71
TABELA 19 - Escores das dimensões de cultura organizacional entre as duas categorias de estado civil.....	71
TABELA 20 - Escores das dimensões de cultura organizacional entre as três categorias da escolaridade.....	72
TABELA 21 - Escores das dimensões de cultura organizacional entre as três categorias de tempo de trabalho no cargo .....	73
TABELA 22 - Escores das dimensões de cultura organizacional das três categorias de tempo de trabalho na empresa .....	74
TABELA 23 - Escores das dimensões de cultura organizacional entre as quatro categorias de área na empresa .....	74
TABELA 24 - Escores das dimensões de cultura organizacional entre as duas categorias de cargo ocupado na empresa.....	75
TABELA 25 - Correlação das dimensões de cultura organizacional .....	76

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ALCA - Área de Livre Comércio das Américas

INCI - Índice de Controle da Incerteza

IDH - Índice de Distância Hierárquica

INDI - Índice de Individualismo

MASC - Índice de Masculinidade

MERCOSUL - Mercado Comum do Sul

PASW - *Predictive Analytics Software*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Objetivos .....	17
1.1.1 Objetivo geral .....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificativa.....	18
1.4 Estrutura da dissertação.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 Definição de cultura.....	22
2.2 Cultura brasileira .....	24
2.3 Cultura organizacional.....	31
2.4 Dimensões de Hofstede .....	36
2.4.1 Distância do poder .....	40
2.4.2 Coletivismo <i>versus</i> individualismo.....	43
2.4.3 Feminilidade <i>versus</i> masculinidade.....	43
2.4.4 Controle da incerteza .....	45
2.5 Estudos brasileiros sobre a cultura nacional e sua influência na cultura organizacional.....	46
<b>3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>49</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>51</b>
4.1 Tipos de pesquisa .....	51
4.1.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem .....	51
4.1.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	52
4.1.3 Tipo de Pesquisa quanto aos meios .....	52
4.2 Unidade de análise e os sujeitos da pesquisa.....	53
4.3 Técnica de coleta de dados.....	54
4.4 Técnica de análise de dados.....	55
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
5.1 Análise descritiva .....	57
5.2 Análise Bivariada.....	70
5.2.1 Dimensões de cultura organizacional e Demográficas.....	70
5.2.2 Associação entre Dimensões de cultura no trabalho .....	75
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>87</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como escopo de estudo a influência que a cultura nacional exerce na cultura organizacional. De forma específica, foram analisadas as características peculiares da cultura brasileira e as formas com que essa cultura impacta nas relações entre os membros de uma mesma organização.

A base teórica para a análise dessas influências culturais foi o estudo de Geert Hofstede (2003), psicólogo que se dedicou a demonstrar que existem grupos culturais nacionais e regionais que afetam o comportamento das sociedades e organizações.

Conforme Tagliapietra e Bertolini (2007), a cultura representa a base de valores aceitos em uma determinada sociedade e esses valores refletem diretamente nas organizações, seja no comportamento individual e coletivo de seus membros, seja no modo de administrar.

Por meio das características de uma cultura, a organização forma valores e uma identidade que serve como uma espécie de guia para seu funcionamento e determinação de metas e objetivos a serem cumpridos.

De acordo com Antunes e Pinheiro (2003, p. 11), um dos maiores desafios de uma organização atualmente é “conseguir conquistar padrões de produtividade e outros resultados de desempenho competitivo, envolvendo o comprometimento dos empregados”.

A cultura organizacional, segundo Dias (2003), direciona os membros de uma organização a terem comportamentos específicos e por meio desses comportamentos são mantidas as relações de poder e as formas de tomada de decisão dentro de uma determinada organização.

Segundo Tagliapietra e Bertolini (2007), a cultura organizacional pode também influenciar diretamente nos estilos de liderança adotados em uma organização, ou



seja, por meio dos valores e princípios culturais seguidos pelos executivos e com base nas características dessa cultura formada, adota-se uma liderança mais ou menos centralizadora.

Tagliapietra e Bertolini (2007) consideram também que a cultura organizacional sempre sofreu fortes influências nas mudanças ocorridas tanto na economia e no mercado em geral, como na própria administração da empresa. A esse respeito, pode-se considerar também que

mudanças na gestão de empresas sempre existiram, mas atualmente se caracterizam pela rapidez e pela intensidade com que acontecem e também pela abrangência de afetação para os trabalhadores empregados nessas organizações (BESSI *et al.*, 2006, p. 191).

Estudos de Enriquez (2001) também evidenciam que as próprias mudanças no mercado, a evolução tecnológica, a globalização da economia, os processos de fusão e aquisição causam significativos impactos na cultura organizacional e conseqüentemente transformam a identidade dos trabalhadores que necessitam se adaptar a essas mudanças e a mudanças nos estilos de gestão da organização da qual fazem parte.

Motta (2006) considera que o processo de globalização é o maior provocador de mudanças e evoluções nas organizações, obrigando-as a adquirir novas tecnologias e conhecimentos para melhorar não só o seu processo produtivo como também os seus processos internos, sua estrutura organizacional e o nível de qualidade dos seus produtos e serviços, visando adequar-se ao novo cenário.

Tais mudanças geram impactos marcantes também no modo de administrar as empresas e conseqüentemente alteram o perfil do administrador, a cultura organizacional e as formas de trabalho tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo de qualquer organização (MOTTA, 2006).

No que se refere à cultura nacional, Tagliapietra e Bertolini (2007) descrevem que é preciso levar em consideração que as características de um determinado país ou região, como valores culturais, influências religiosas, formas políticas e diversos

outros fatores exercem influência direta na formação da cultura, dos princípios e dos valores seguidos em um ambiente organizacional.

Para Queiroz *et al.* (2005), as organizações estão alinhadas com as práticas do mercado e procuram cada vez mais valorizar o seu maior ativo, que são os funcionários. Em geral, essas empresas se destacam por fazerem de seu programa de desenvolvimento permanente um processo efetivo dentro da organização, mantendo um clima organizacional favorável ao bem-estar dos funcionários, produtividade elevada e criação de valor para a organização.

Os autores ensinam ainda que a organização, para promover a motivação, precisa se voltar mais para os usuários (empregados), buscando resultados e melhorando o ambiente de trabalho. Assim, os autores aconselham as organizações a reverem “sua estrutura, funcionalidade e ambiente de trabalho, com o objetivo de alcançar melhoria da produtividade por meio de equipes integradas” (TAGLIOCOLO; ARAÚJO, 2006, p. 11).

A empresa escolhida para o desenvolvimento deste estudo está localizada na cidade de Belo Horizonte e atua no setor alimentício desde a década de 1970. Suas atividades principais estão relacionadas ao fornecimento de serviços de *buffet* para festas e eventos variados, como casamentos, aniversários, formaturas, dentre outros. Atualmente, realiza cerca de 2.500 eventos por ano.

Diante dessas considerações, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: qual o grau de influência que a cultura nacional exerce na cultura organizacional em um *buffet* localizado na cidade de Belo Horizonte?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Identificar e descrever a influência da cultura nacional na cultura organizacional de um *buffet* localizado na cidade de Belo Horizonte.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- . Identificar as dimensões da cultura brasileira;
- . Identificar a cultura organizacional da empresa estudada;
- . Correlacionar as dimensões: distância de poder, coletivismo *versus* individualismo, feminilidade *versus* masculinidade, controle da incerteza com os dados demográficos e ocupacionais.

### 1.2 Justificativa

Esta seção apresenta as justificativas do pesquisador para a escolha não só do tema, mas também da empresa onde o estudo foi desenvolvido.

O tema se mostra relevante, uma vez que, nos últimos anos, os estudos sobre as temáticas que envolvem a cultura têm ganhado impulso no contexto organizacional já que a análise detalhada das questões que a envolvem permite compreender as relações de poder, as regras estabelecidas não escritas, os interesses de grupos determinados e os comportamentos contraditórios, entre os seus membros (DIAS, 2003).

Para Silva *et al.* (2009, p. 2), o estudo e análise da cultura organizacional é relevante considerando que "ela representa as normas geralmente informais que orientam o comportamento dos membros da organização".

Wood (2004) considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo o alto nível de motivação e evitando desapontamentos. Nas palavras de Wood (2004, p. 23), o "grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva".

A respeito da importância de estudar a cultura organizacional e a sua relação com a cultura nacional e a cultura das diferentes nações no mundo globalizado, explicam Tagliapietra e Bertolini (2007):

O estudo da cultura organizacional torna-se cada vez mais importante, na medida em que, com a facilidade de comunicação por meio do uso da tecnologia, países com culturas distintas cada vez mais trocam informações e mantêm intercâmbio comercial. Neste sentido, o sucesso em uma transação comercial depende do conhecimento dos hábitos e costumes para com isso, desenvolver produtos e serviços adequados à demanda (TAGLIAPIETRA; BERTOLINI, 2007, p. 1).

Além disso, nos estudos de Santos (2000) verifica-se que a cultura organizacional está diretamente relacionada ao desempenho organizacional (das pessoas e da própria organização). Isso significa que as organizações devem promover uma cultura que permita aos funcionários sentir-se comprometidos com o sucesso e com o cumprimento dos objetivos traçados pela organização.

Desse modo, estudar as especificidades da cultura organizacional e a sua influência no comportamento pessoal e profissional dos membros de uma organização torna-se relevante para compreender como esses indivíduos se adaptam às mudanças e obtêm crescimento e satisfação pessoal e profissional no trabalho.

A escolha pela análise da influência que a cultura nacional (cultura brasileira) exerce nas características da cultura organizacional de uma determinada empresa e no comportamento de seus membros justifica-se pelo fato de a cultura de um país representar a base de valores aceitos por uma sociedade e esses valores se refletem internamente nas organizações (TAGLIAPIETRA; BERTOLINI, 2007).

Segundo os autores:

A cultura forma a identidade organizacional que apresenta traços da sociedade onde está inserida. Neste sentido, o conhecimento dos hábitos e costumes da população de uma determinada região é fundamental para se entender certos comportamentos internalizados nas organizações, ou seja, os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e valores e os artefatos que caracterizam a cultura das empresas trazem a marca da cultura nacional (TAGLIAPIETRA; BERTOLINI, 2007, p. 1).

Assim sendo, o trabalho é uma oportunidade para detectar traços da cultura organizacional dessa empresa que se assemelham ou se diferenciam da cultura nacional (brasileira) e identificar que tipo de influências essas semelhanças e/ou diferenças exercem em sua gestão, na motivação e no comportamento dos funcionários.

### 1.3 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis seções complementares. A primeira seção consta de uma contextualização geral do tema que foi desenvolvido no estudo, da formulação da pergunta problema e da apresentação dos objetivos que se pretendem atingir.

A segunda seção apresenta o referencial teórico do estudo, em que foram especialmente destacados os devidos conceitos de cultura e cultura organizacional, apresentando também características e fatores que diferem uma cultura de outra. Também foram descritas considerações a respeito da cultura nacional e as formas como esta influencia a formação da cultura de uma organização.

Além dos estudos de Geert Hofstede (2003), o referencial teórico abriu um espaço para apresentar estudos nacionais direcionados ao tema para que, posteriormente, fossem utilizados na análise dos dados realizada em capítulo específico.

Na terceira seção, apresentou-se a ambiência da pesquisa, ou seja, a empresa onde o estudo de caso foi desenvolvido.

Na quarta seção, foi apresentada a metodologia da pesquisa. Nesse momento, o pesquisador utilizou diferentes autores para classificar os tipos e as técnicas de pesquisa que foram utilizados no desenvolvimento do estudo. Finalmente foram apresentados os devidos instrumentos e as técnicas de coleta e análise de dados.

Na quinta seção, estão apresentados os resultados obtidos por meio da realização da pesquisa na empresa escolhida. Foram realizadas análises específicas utilizando as teorias citadas buscando encontrar traços semelhantes e divergentes na empresa estudada com relação aos estudos apresentados nesta dissertação.

Na sexta seção, o pesquisador apresentou as considerações finais de seu estudo demonstrando que os objetivos propostos foram atingidos, realizando análises

críticas sobre os resultados e propondo sugestões para a realização de trabalhos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, foi realizada uma revisão teórica buscando um entendimento detalhado sobre o que vem a ser cultura, cultura brasileira e, mais especificamente, cultura organizacional, destacando diferentes conceitos e como esta última influencia no comportamento de grupos de trabalhadores e nos estilos de liderança e gestão de uma empresa.

Ainda são apresentados estudos que buscam compreender o que vem a ser uma cultura nacional destacando aspectos desta que formam os princípios e valores seguidos por determinados grupos sociais e por organizações.

Buscando uma maior compreensão sobre a teoria base que foi utilizada para o desenvolvimento da pesquisa empírica, a revisão teórica apresenta as dimensões da cultura organizacional de Geert Hofstede (2003), que desenvolveu estudo a partir do qual conseguiu identificar traços da cultura nacional que interferem diretamente no estilo de liderança, de gestão e no comportamento dos membros de uma organização.

O capítulo termina com a apresentação dos principais estudos encontrados em pesquisas nacionais sobre o tema.

### **2.1 Definição de Cultura**

Antes de descrever a cultura nacional e sua influência na cultura organizacional, vale compreender com detalhes o significado do termo “cultura”.

Segundo Paschini (2006, p. 43), a palavra cultura “tem origem na antropologia social e de forma geral traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de geração a geração”.

De acordo com Castro (2002), a cultura apresenta uma base-complexa de valores, padrões, modelos-comuns a uma sociedade, que permite identificá-la. Dias (2003) explica que é a cultura que estabelece os limites nos quais se desenvolve a ação

social e, desse modo, é gerada e compartilhada pelos membros de determinada coletividade.

Analisando o ponto de vista de Dias (2003), Silveira (2009, p. 13) considera que a cultura é transmissível pela herança social e que as pessoas adquirem-na, ao longo do tempo, por meio da participação em um ou vários grupos, num processo conhecido como “socialização”.

Para Tagliapietra e Bertolini (2007), a cultura também se caracteriza como uma representação de comportamentos que identificam o modo como determinado grupo social vive e estabelece normas de conduta. Tais normas vão orientar o comportamento das pessoas no trabalho, na comunidade e na família.

Analisando as teorias que cercam as ciências sociais, Silva e Valadão Júnior (2011) descrevem que a cultura pode ser entendida como aquilo que mantém os indivíduos de um mesmo grupo sob determinados comportamentos, conscientes ou não, que definem este ou aquele grupo.

Já para Freitas (2002), cultura é o aprendizado coletivo ou compartilhado, desenvolvido por uma unidade social ou qualquer grupo de acordo com sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas.

Hofstede (2003) entende que a cultura funciona como uma espécie de programação mental dos indivíduos, ou seja, o “*software* da mente”, produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. O autor considera que essa programação coletiva da mente é o que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros (HOFSTEDE, 2003).

Ao mesmo tempo, Hofstede (2003) descreve que, ao estudar cultura, é perceptível que grupos humanos e categorias distintas agem de forma diferenciada. Contudo, segundo o autor, não existem parâmetros para afirmar que uma determinada cultura é superior ou inferior à outra.



Segundo Silveira (2009):

Ao investigar as especificidades da cultura no contexto empresarial, faz-se necessário conhecer a realidade das pessoas que a constituem e que, no caso do Brasil, são, prioritariamente, cidadãos brasileiros que levam para o contexto administrativo valores, crenças, hábitos e costumes, que partilham entre si enquanto seres sociais (SILVEIRA, 2009, p. 42).

Após a apresentação dos conceitos sobre cultura, pode-se inferir que esta é um conjunto de características que vai promover forte influência sobre o comportamento de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos.

No tópico a seguir, são destacados o conceito e as características do que vem então a ser a cultura nacional.

## **2.2 Cultura Brasileira**

Segundo Barbosa (2010), desde a década de 1970, a cultura nacional e a cultura organizacional são estudadas em conjunto, pois constituem-se em conceitos ícones de duas perspectivas distintas que buscam compreender o papel e a influência que elementos culturais trazem para as organizações e para seus membros.

Por outro lado, em Barbosa (1996), é possível observar que o interesse pelas questões culturais no interior das organizações não é recente e, desde a metade do século XX, a literatura sobre administração já registrava estudos e autores que mencionaram a importância desse tema, preocupando-se em apresentar análises sobre a influência dos aspectos culturais na gestão dos recursos humanos e materiais e no processo produtivo de uma organização.

Barbosa (2010) descreve que de forma mais concreta o interesse pelos estudos da cultura nacional surgiram diante da constatação de que uma cultura organizacional é gerada por influências sociais, políticas, de valores e práticas de uma determinada cultura geral.

Além disso, é preciso considerar o que descreve Konuma (2013), quando a autora explica que o processo de globalização foi um dos propulsores de mais estudos

sobre a cultura organizacional já que as empresas passaram a atuar em regiões e países fora de sua origem, trazendo princípios, valores e raízes em seu corpo administrativo que influenciam direta ou indiretamente os funcionários ou novos parceiros empresariais.

Para a autora, “eis um fenômeno que diminuiu distâncias e barreiras, aproximando culturas e que tem contribuído para uma uniformização do comportamento das pessoas ao redor do mundo, especialmente nas classes dominantes” (KONUMA, 2013, p. 1).

Para Chu e Wood Júnior (2008), os administradores e estudiosos em geral recorrem ao entendimento dos agrupamentos e generalizações para compreenderem a diversidade institucional que existe no meio organizacional atualmente.

Domingues e Bueno (2008) afirmam:

Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional(DOMINGUES; BUENO, 2008, p. 90).

Para Freitas (2002, p. 34), vivemos atualmente numa sociedade organizacional: “estando em qualquer parte do mundo, as grandes organizações são capazes de influenciar a maior parte do dia a dia das pessoas”.

Motta e Caldas (2006, p. 18) comentam que “um dos fatores mais importantes de diferenciação de culturas organizacionais é a cultura nacional”. Desse modo, consideram os autores que “não há como, portanto, estudar a cultura das organizações que estão inseridas numa sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade” (MOTTA; CALDAS, 2006, p. 19).

Para Tagliapietra e Bertolini (2007), toda região, comunidade e país possuem um conjunto de preceitos culturais e estes estão diretamente relacionados ao modo de pensar e agir dos indivíduos que fazem parte dos grupos sociais de cada região, comunidade ou país.

Conforme já identificado, a cultura pode ser entendida como um conjunto de valores, padrões e modelos seguidos por uma determinada sociedade ou grupo social e esses padrões podem variar de região para região e de país para país (CASTRO, 2002).

Para Santos (2003, p. 23), a ideia de cultura está associada a um dos campos do saber institucionalizado no Ocidente: as humanidades. Segundo o autor, ela é “baseada em critérios de valor, estéticos, morais ou cognitivos que definindo a si próprios como universais, elidem a diferença cultural”. E o autor comenta que a globalização contribuiu para o aumento e aprofundamento das diferenças.

Barbosa (2010) considera relevante compreender em que medida esses símbolos, valores, significados e modelos são identificados no contexto das organizações como fazendo parte do mundo empresarial, corporativo, gerencial, de negócios, dentre outros.

Na visão de Barbosa (1996):

O campo de interesse no interior da administração caracteriza-se por reconhecer que a cultura de uma empresa é uma variável importante, podendo funcionar como um complicador ou um aliado na implementação e adoção de novas políticas administrativas, relacionando-se também ao seu desempenho econômico (BARBOSA, 1996, p. 7).

Silva *et al.* (2009) considera também que, para analisar a cultura de uma organização, vários são os aspectos que devem ser identificados e estudados, dentre eles devem-se relevar os valores, os ritos, os mitos, os tabus, as histórias, os gestos e artefatos evidenciados ao longo do tempo da organização, e que assim contribuíram para a constituição de sua cultura.

Nesse contexto e conforme Silva *et al.* (2009, p. 4), “a formação de padrões de comportamento e traços, que vão compor as características de uma sociedade como um todo, pode ser entendida como a cultura nacional”.

Segundo Barbosa (2010), existem duas macroperspectivas a respeito da influência da cultura nacional na cultura organizacional e estas foram desenvolvidas por

Hofstede e Schein. A primeira macroperspectiva foi desenvolvida por Hofstede que enfatiza o peso da cultura nacional *vis-à-vis* ao da organizacional. Já Schein afirma em seus estudos sobre a importância do papel do fundador da organização na construção de um universo de valores seguidos por seus membros.

No Quadro 1, é possível visualizar, com base nos estudos de Chu e Wood Júnior (2008), a evolução das diferentes concepções e estudos a respeito da cultura nacional e da cultura organizacional.

Quadro 1 - Evolução dos estudos sobre cultura nacional e organizacional

<b>GRUPO</b>	<b>AUTORES</b>
Como a organização se adapta ao ambiente considerando para isso o relacionamento que possui com a incerteza	Hofstede (1997, 2001); House <i>et al.</i> (2004)
Diz respeito à integração interna da organização, por meio da análise de fatores como o grau de orientação para tarefas ou pessoas, grau de hierarquia, feminilidade e masculinidade, individualismo e coletivismo, entre outras variáveis	Kabasal e Bodur (2004); Trompenaars (1993); House <i>et al.</i> (2004); Hofstede (1997, 2001)
Relaciona-se às questões do espaço, do tempo e da linguagem	Hall (1959, 1960, 1977); Hofstede (1997, 2001)

Fonte: Chu e Wood Júnior (2008)

Tagliapietra e Bertolini (2007) citam que, no Brasil, por exemplo, a vasta extensão territorial e as diferenças entre os países que marcaram presença na época da colonização e durante todo o século XIX e XX fizeram com que a cultura geral fosse marcada por diversas variações regionais – expressões idiomáticas, vestuário característicos. O mesmo acontecendo com os comportamentos e os jargões profissionais.

Para Da Matta (1997), na sociedade brasileira, atitudes ou discursos de pessoas podem ser diferentes. Não por uma mera questão de variação de contexto, mas porque os brasileiros se atribuem valores e posições diferenciadas.

Barbosa (1996) descreve que, no Brasil, os elementos utilizados para a construção de identidades estão ancorados, predominantemente, em outros grupos sociais, tais como: a família, os amigos, a rede de relações pessoais. Segundo a autora, são estes que definem e posicionam os indivíduos no interior de uma estrutura social.

Essas características, ou “traços” culturais, aparecem de forma marcante em determinadas regiões, interferindo no comportamento das pessoas e no modo como elas se relacionam em sociedade e no ambiente de trabalho.

Motta e Caldas (2006) descrevem que:

Quando nos referimos a traços brasileiros, estamos falando de características gerais que podemos dizer ser comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros, ‘traços’ neste sentido, representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro (MOTTA; CALDAS, 2006, p. 39).

Ao mesmo tempo, é preciso levar em consideração o que dizem Chu e Wood Júnior (2008), quando esses autores destacam que traços culturais constituem variáveis dinâmicas que sofrem influências do meio socioinstitucional e, por sua vez, interferem no processo de gestão das empresas.

Em outras palavras embora existam traços marcantes e históricos que são responsáveis pela formação da cultura de uma empresa, esses traços podem se modificar de acordo com as próprias mudanças ocorridas na sociedade, no ambiente político ou no mercado (CHU; WOOD JÚNIOR, 2008).

Os autores citam que, no Brasil, com a abertura econômica ocorrida a partir dos anos de 1990, as reformas econômicas estruturais, os programas amplos de desregulamentação econômica e de privatização, o aumento dos investimentos estrangeiros no país entre inúmeros outros fatores levaram a uma mudança em vários aspectos da cultura nacional e conseqüentemente na cultura das organizações.

Essa mudança ocorreu devido principalmente à necessidade de as empresas locais buscarem iniciativas de consolidação (por meio de processos de fusão e aquisição) e à implementação de programas de atualização tecnológica e de modernização da gestão (CHU; WOOD JÚNIOR, 2008).

Além disso, segundo Domingues e Bueno (2008), um fator que muito contribuiu para esse fenômeno foi o rápido avanço tecnológico. Assim, a distância geográfica,

outrora barreira à expansão dos negócios, foi radicalmente diminuída com a consolidação da tecnologia de informação e das telecomunicações.

A cultura organizacional, conforme Hofstede (2003), é um fenômeno em si mesmo, diferenciando-se em muitos aspectos da cultura nacional. A diferença reside no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola, já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

Por outro lado, Machado, Santos e Pinto (2008) descrevem que uma empresa, para se manter competitiva, precisa conquistar clientes de diferentes mercados, com diferentes necessidades e com diferentes culturas. Desse modo, a organização acaba se deparando com consumidores que possuem novas culturas, com hábitos e costumes totalmente diferentes das dos mercados com os quais até então trabalhava. Nesses novos mercados, o conhecimento da cultura é decisivo para o sucesso das relações comerciais.

Barbosa (1996) cita que, no Brasil, por exemplo, a empresa, seja esta pública ou privada, funciona muito mais como um indicador de posição social e estabilidade econômica do que de qualquer outra coisa. Já nos Estados Unidos, a autora destaca que existe uma ética e um comportamento individualista que permite ao indivíduo se ver em uma posição superior da que se veria se estivesse se relacionando com qualquer grupo. Nesse sentido, a empresa funciona como um indicador de desempenho individual e o tamanho e o prestígio da organização são relevantes para a realização pessoal desse indivíduo que faz parte dela.

Também citando características da cultura nacional brasileira, Chu e Wood Júnior (2008) descrevem que esta é compreendida como de elevada distância de poder, com comportamentos mais coletivistas do que individualistas e com alta necessidade de evitar incertezas. Seria também uma cultura levemente inclinada a valores femininos, com baixa orientação à performance, orientação ao curto prazo e policrônica.

Ainda nos estudos de Chu e Wood Júnior (2008), é possível identificar outras características da cultura brasileira que influenciam a cultura das organizações. São elas:

- . **Jeitinho:** comportamento que visa à harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias do cidadão, buscando a realização de objetivos a despeito de determinações legais contrárias. Revela um "combate" entre leis universais e relações pessoais. O jeitinho brasileiro é uma estratégia para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais.
- . **Desigualdade de poder e hierarquia:** o sistema de relações hierárquicas que vigorou nas relações entre senhor e escravo no Brasil colonial marcou profundamente a sociedade local. No Brasil, muitos indivíduos julgam-se com direitos especiais que os eximem de sujeitar-se à lei de caráter generalizante. A desigualdade de poder enraizada na cultura brasileira e na cultura organizacional brasileira revela a força da hierarquia nas relações entre as pessoas e a grande importância dada ao *status* individual e à autoridade dos superiores;
- . **Flexibilidade:** a flexibilidade que permeia os comportamentos nas organizações no país traduz-se na capacidade de adaptação e criatividade das pessoas. Dentro das organizações, esse aspecto emerge da capacidade histórica das organizações e indivíduos de adaptação a diversas e difíceis situações econômicas e às múltiplas práticas e ferramentas de administração trazidas de outros contextos de gestão;
- . **Plasticidade:** tem como raiz o gosto pela miscigenação, pelo novo e pelo exótico, que marcou a colonização do país. A plasticidade manifesta-se pela assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros e revela a propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão em detrimento daqueles desenvolvidos localmente. Histórica e tradicionalmente a adoção de conceitos e referenciais estrangeiros na gestão das organizações no Brasil é feita sem críticas, o que revela o alto grau de permeabilidade da nação àquilo que é desenvolvido lá fora.

- . **Personalismo:** expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade. Indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios.
- . **Formalismo:** se traduz nas organizações por meio de comportamentos que buscam, por um lado, a redução do risco, da ambiguidade e da incerteza e, por outro, o aumento de previsibilidade e o controle sobre as ações e comportamentos humanos. Essa busca se dá por meio da criação de grande quantidade de regras, normas e procedimentos que visam garantir segurança.

Diante dessa premissa, apresentam-se a seguir diferentes conceitos e teorias sobre a cultura organizacional e sua influência no comportamento de determinados grupos.

### 2.3 Cultura Organizacional

Segundo Motta (2006, p. 24), pode-se afirmar que “as organizações exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais das pessoas que delas participam”.

Silva e Valadão Júnior (2011) descrevem dois momentos marcantes no meio organizacional que possibilitaram também o desenvolvimento de estudos voltados para o comportamento humano. Esses momentos, conforme os autores, foram as experiências de Hawthorne, nos anos de 1920 - 1930 e os estudos realizados em Manchester, por volta de 1950 - 1960, confirmando que a administração de empresas exigia dimensões que fogem à racionalidade, revelando importantes aspectos dos valores não racionais, das práticas sociais e das convicções coletivas, que interferem nos resultados organizacionais.

Motta (2006) descreve que os estudos sobre a Cultura Organizacional empresarial originaram-se na década de 1960, quando o fenômeno da explosão da informação foi previsto pelo filósofo canadense Marshall McLuhan, mas tornou-se popular no início dos anos de 1980, quando intensificaram as relações e os contatos interculturais, a globalização e as negociações mundiais.



Segundo Barbosa (2003), a cultura organizacional é um tema multidisciplinar e se situa entre dois campos distintos do conhecimento: a Antropologia e a Administração; cabe à Antropologia o conceito de cultura e à Administração o conceito de organização.

Silveira (2009) também descreve que as teorias das organizações vêm dando espaço para os estudos relacionados à cultura organizacional para que nesses estudos seja possível relacionar as ideias comuns, os valores e padrões de vida e o comportamento dos indivíduos, observando como estes afetam seu desempenho profissional e sua satisfação pessoal.

Dessa forma, torna-se relevante estudar com detalhes os diferentes conceitos e estudos sobre a cultura organizacional.

Barbosa (2003) percebe a cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, que visa padronizar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, mediante a introjeção de uma imagem positiva da empresa na mente dos funcionários.

Um conceito ainda da década de 1980, quando se deu o início dos estudos sobre a cultura organizacional, é dado por Ouchi (1989). Para o autor

[...] cultura organizacional consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados. Estes rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam ideias esparsas e abstratas, dando-lhe vida de modo a que tenham significado e impacto para um novo empregado (OUCHI, 1989, p.35).

O conceito de cultura organizacional, segundo Freitas (2002), vincula-se a uma discussão profunda nas gestões sobre a desmistificação da ideia prevalente de que a administração é movida exclusivamente por lógica e pragmatismo, apontando para um caminho para sentimentos, valores e contexto social e símbolos compartilhados, no qual compartilhar signifique, sobretudo, comprometer-se.

Em uma definição mais teórica, destaca-se que Cultura Organizacional é

[...] um padrão de pressupostos básicos descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele apresenta com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros, como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir em relação a aqueles problemas (SCHEIN, 2001, p. 147).

Seguindo uma linha temporal, verifica-se que uma das primeiras definições sobre o que vem a ser cultura foi dada por Sathe (1983). Esse autor diz que “cultura é o conjunto de convicções importantes (frequentemente não declaradas) que os membros de uma comunidade compartilham em comum” (SATHE, 1983, p. 6).

Ainda na década de 1980, Leavitt (1986)<sup>1</sup>, citado por Santiago e Rebelo (2007), definiu a cultura organizacional como um conjunto, normalmente inconsciente que define ações, crenças, tradições, valores, costumes, expectativas e hábitos de um grupo específico de pessoas e estes são fortemente compartilhados entre esses membros.

Deshpandé e Webster (1989) também realizaram estudos para definir a cultura organizacional e destacaram que a mesma se constitui em

[...] um padrão de crenças e valores compartilhados que ajuda os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional e, além disso, proporciona aos mesmos normas de comportamento a serem seguidas dentro da organização (DESHPANDÉ; WEBSTER, 1989, p. 4).

Em uma visão conceitual, Schein (1982) apresenta um instrumental de investigação da cultura organizacional que vai além do universo simbólico. Schein (1982) descreve que a cultura de uma empresa pode ser aprendida em diversos níveis, como os chamados pelo autor de “artefatos visíveis”, em que é possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e padrões comportamentais que podem ser vistos, “visíveis”.

Há também o que Schein (1982) denomina de nível dos valores que governam o comportamento das pessoas. Estes tratam dos valores manifestos da cultura, ou seja, a expressão da razão do comportamento das pessoas que, em geral, são

---

<sup>1</sup> LEAVITT, Harold J. **Corporate pathfinders**. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1986.

idealizações ou racionalizações, ainda sem atingir as razões mais internas de seu comportamento, mantendo-se ocultas.

Deve-se destacar também o terceiro nível de estudo da cultura organizacional proposto por Schein (1982), que é o nível dos pressupostos básicos. Estes são inconscientes, determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Nota-se que, nos anos de 1980, o conceito de cultura de empresa, proposto pela visão do consenso, identificou a cultura capaz de formar uma união em torno das mesmas ideias.

Por outro lado, estudos mais recentes, como será visto mais adiante, abordaram a cultura sob outra perspectiva, de que nem sempre há um consenso, a perspectiva da diferenciação, propondo que a interpretação das manifestações é inconsistente; que o consenso ocorre somente dentro de certos limites, em subculturas; e que aquilo que é bem expresso e declarado existe apenas dentro dessas subculturas (MARTIN *et al.*, 2004).

Já na década de 1990, Hofstede (2003, p. 5) apresentou seu clássico conceito sobre cultura organizacional dizendo que esta é “o programa coletivo da mente que distingue os membros de grupos ou categorias de pessoas”.

Destaca-se também a definição de Srour (1998) que define a cultura como algo que se aprende, se transmite e se partilha. O autor salienta que a cultura não significa uma herança genética ou biológica, mas é o resultado de uma aprendizagem e um compartilhamento de valores em um determinado grupo social.

As definições mais contemporâneas sobre a cultura organizacional são encontradas nos estudos de Lima e Abamo (2002). Para esses autores

[...] cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e

objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa (LIMA; ABAMO, 2002, p. 33).

Com base nas definições apresentadas, pode-se entender que a cultura organizacional pode ser entendida como uma mentalidade comum, que leva os indivíduos a agir e a pensar praticamente de um mesmo modo, sem uma reflexão consciente, por meio de pensamentos automáticos e esta pode vir a sofrer modificações ao longo do tempo, de acordo com a história, com os membros envolvidos em um determinado grupo, com a conjuntura política e socioeconômica, dentre outros fatores.

Ao estudar a temática “cultura organizacional”, Schein (1992)<sup>2</sup>, citado por Silveira (2009, p. 28), desenvolveu um modelo teórico definindo três níveis a partir dos quais compreende que a cultura possa se manifestar. Segundo o autor, são eles:

- . artefatos e criações: manifestações visíveis da cultura que incluem sua linguagem, arte, arquitetura, tecnologia;
- . valores e ideologias: são as regras, princípios, normas, valores e ética que orientam tanto os fins de uma dada sociedade (grupo) como os meios através dos quais são alcançados;
- . pressupostos básicos e premissas: valores subjacentes e tipicamente inconscientes sobre a natureza da verdade e da realidade, a natureza das relações do homem, a natureza do tempo e a natureza do espaço;

Silveira (2009) considera ainda que existem práticas e políticas administrativas que enfatizam determinados valores fundamentais, mas que, em muitos casos, podem ter pesos e significados diferentes quando atribuídos a outros ambientes, podendo, quando adotados, não se adaptarem aos parâmetros previstos.

---

<sup>2</sup> SCHEIN, E.H. Defining organizational culture In: SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. S. Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

Verifica-se, portanto, que a cultura organizacional influencia diretamente o comportamento dos membros de uma organização e, conforme a visão de Johann (2004)

[...] ao transmitir os princípios e valores organizacionais a organização está facilitando o aprendizado de seus funcionários, pois na medida em que as regras estão definidas as pessoas tornam-se mais responsáveis, possuem iniciativas e o potencial criativo é despertado (JOHANN, 2004, p. 53).

Silveira (2009) acredita que, quanto mais fortes e mais introjetados estiverem nos trabalhadores os valores, as crenças, os rituais, as linguagens, os símbolos, os heróis e os mitos, ou seja, os elementos constitutivos da cultura de uma organização, maior será a probabilidade de comprometer os indivíduos com os resultados e com o desenvolvimento dessa organização.

Assim sendo e de acordo com Silva e Valadão Júnior (2011), interpretar a cultura de uma organização é reconhecer ambiguidades resultantes das experiências que são próprias de cada indivíduo que a compõe.

Após a apresentação dos estudos e conceitos que buscaram detalhar questões relevantes sobre o que vem a ser a cultura, a cultura nacional e a cultura organizacional, nos tópicos seguintes, o referencial teórico vai apresentar a teoria de Geert Hofstede sobre a influência da cultura nacional na cultura organizacional e as respectivas dimensões que servirão de base para a análise prática da pesquisa a ser desenvolvida neste trabalho.

## **2.4 Dimensões de Hofstede**

Diante da relevância que o estudo da cultura organizacional vem adquirindo, existem diferentes métodos para medir ou analisar a cultura de uma determinada organização, relacionando o comportamento e os valores seguidos pelos membros da organização com características gerais marcantes e presentes em uma cultura nacional.

Um dos estudos mais conhecidos e utilizados na análise da cultura organizacional foi desenvolvido por Geert Hofstede entre 1980 a 2001. Hofstede (2003) considera

que existem quatro dimensões relevantes a serem analisadas em uma cultura nacional: Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC).

Na visão de Konuma (2013), os estudos propostos por Hofstede têm sido de grande valia para compreender a atuação de empresas multinacionais, identificando algumas das diferenças inerentes a culturas diversas no que se refere a comportamento de seus colaboradores.

Konuma (2013) também considera que as dimensões de Hofstede ajudam a identificar aquelas ações que, muito provavelmente, resultarão no comportamento ético por parte dos empregados, as ações das gerências que podem diferir de cultura para cultura.

Descrevendo cada uma das dimensões, a primeira dimensão citada por Hofstede (2003) está relacionada à questão coletivista, ou seja, o desejo e o pensamento coletivo prevalecem sobre as crenças e comportamentos dos membros individuais dentro da organização. A segunda dimensão está relacionada à distância do poder. Segundo Hofstede (2003), por meio da análise dessa dimensão, é possível verificar as formas de poder dentro de uma organização, principalmente a maneira como os subordinados aceitam as decisões e ordens dos seus superiores.

A terceira dimensão se refere às formas de controle e administração das incertezas ou riscos, ou seja, as formas que a organização e os seus membros utilizam para minimizar ou evitar riscos, conflitos e incômodos diante de situações inesperadas ou ambíguas.

Finalmente, na quarta dimensão, Hofstede (2003) descreve que se avaliam os fatores dominantes na sociedade que se relacionam à masculinidade e feminilidade presente nas organizações, ou seja, os valores dominantes na sociedade enfatizam tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e coisas, não enfatizam particularmente as pessoas. Feminilidade, por sua vez, é definida como as medidas como os valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre as

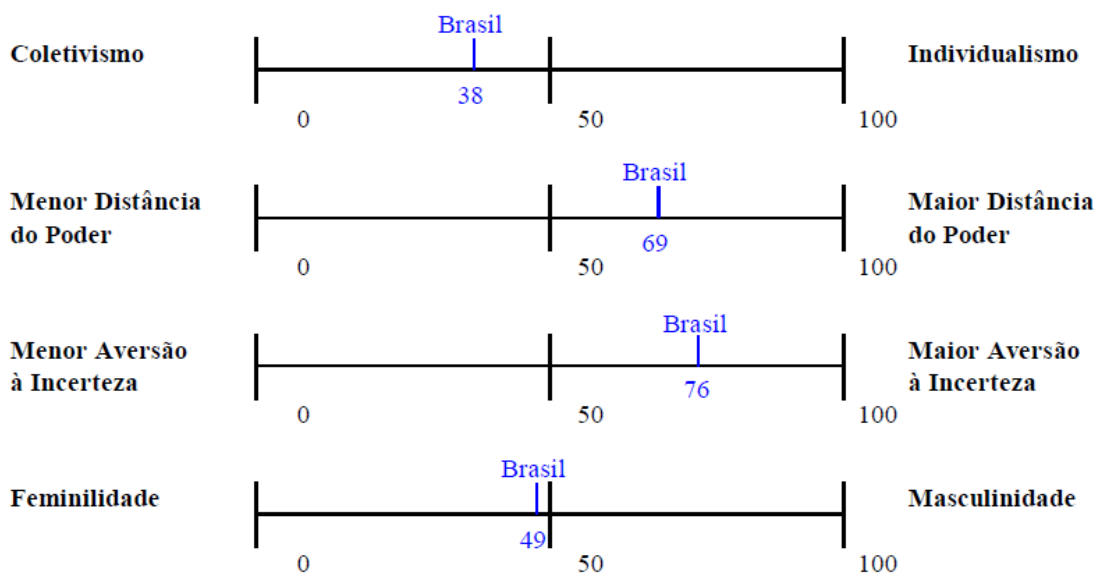
peças, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global (HOFSTEDE, 2003).

Machado, Santos e Pinto (2008) descrevem que os estudos de Hofstede (2003) foram obtidos por meio da análise sobre as diferenças culturais existentes em vários países para verificar a importância da cultura nacional na forma de administrar das empresas presentes nos países estudados por ele.

Após descrever especificamente sobre as dimensões de Hofstede, é preciso mencionar que a avaliação das dimensões se dá por meio de escores ou uma escala que foi desenvolvida pelo próprio Hofstede.

Konuma (2013) explica didaticamente que essa escala é proposta em uma graduação que vai de zero a 100 pontos. A FIG. 1 apresenta a graduação do Brasil, segundo a escala de Hofstede:

Figura 1 - Características da cultura brasileira de acordo com as dimensões de Hofstede



Fonte: Konuma (2013, p. 8)

Por meio da FIG. 1, nota-se que, de acordo com os estudos de Hofstede, o Brasil é avaliado como um país de cultura Coletivista, apresentando 38 graus na escala (quanto mais próximo do zero, mais coletivista é o país). A distância de poder é

razoável, já que apresentou um índice de 69 pontos, inclinando-se para uma maior distância, ou seja, as organizações tendem ainda a manter hierarquias em suas estruturas organizacionais.

A aversão à incerteza é alta, mas há um equilíbrio entre o tipo de sociedade (tanto feminina quanto masculina).

Silveira (2009) destaca que a principal descoberta de Hofstede (2003) reside no fato de dimensionar a importância da cultura nacional para explicar as diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho.

Deve-se considerar também o que explicam Silva e Valadão Júnior (2011) quando esses autores descrevem a respeito das transformações na cultura organizacional e da relação entre empresas familiares.

Konuma (2013) explica que tradicionalmente empresas brasileiras de caráter familiar podem ser vistas como uma “casa”, onde existe um detentor da coroa e que mantém a estrutura da casa de forma centralizada.

Konuma (2013) também descreve que, no dia a dia, a figura da mulher está no centro das rotinas familiares. Já nos ritos políticos do poder, é a imagem do homem que tem predominado. Na vida diária da casa, os adultos é que aparecem como propulsores dos movimentos. Contudo, em épocas comemorativas, os adultos deixam as crianças dominarem o ambiente.

Levando a metáfora citada para o meio organizacional, é possível entender que, nas empresas brasileiras de caráter familiar, existe uma relativa centralização de poder que em muitos casos pode ser revezado entre os membros mais importantes da família (a mãe e o pai) e em ocasiões especiais são os filhos, ou os funcionários que dominam a situação.

Para Da Matta (1997), todos que habitam uma casa brasileira possuem algum inter-relacionamento, seja por laços de sangue, idade, sexo, seja por vínculos de afetividade.



Segundo Silva e Valadão Júnior (2011), as transformações ocorridas na família ao longo do tempo interferiram e interferem na organização familiar, diferenciando a empresa do passado e a da atualidade. Isso significa que as transformações na família também interferem na cultura organizacional que, como já abordado, se modifica de acordo com modificações ocorridas entre os seus membros.

Nos tópicos a seguir serão vistas com maiores detalhes as dimensões citadas.

#### **2.4.1 Distância do Poder**

A dimensão distância do poder, estudada por Hofstede, é também conhecida na literatura por distância hierárquica (MACHADO; SANTOS; PINTO, 2008).

Konuma (2013) explica que a distância de poder é a extensão em que os indivíduos mais ou menos poderosos em uma sociedade aceitam a desigualdade de poder e o consideram como normal. Para a autora, “embora a desigualdade exista dentro de todas as culturas, o grau de tolerância varia de cultura para cultura” (KONUMA, 2013, p. 7).

Por meio da análise dessa dimensão, pode-se medir o quanto os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade. Ela é medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder na organização (MACHADO, SANTOS; PINTO, 2008).

Segundo Hofstede (2003), as diferentes sociedades encontram diferentes formas de lidar com as desigualdades entre os indivíduos e os índices da dimensão distância do poder ou distância hierárquica podem informar as relações de dependência existente entre subordinados e líderes mantidas nas organizações nos diferentes países.

Machado, Santos e Pinto (2008) citam como exemplo países onde esse indicador é baixo e a dependência dos funcionários quanto às chefias é limitada, trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, dando-se preferência ao estilo

consultivo. “Nesse sentido, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados têm a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos” (MACHADO; SANTOS; PINTO, 2008, p. 5).

Hofstede (1991) considera que, dependendo do país e de sua cultura nacional, algumas organizações dão preferência e maior importância à centralização de poder do que outras e a sua estrutura organizacional (hierarquia) é um reflexo dessa centralização, tanto no que se refere ao tipo de relação mantida entre chefia e subordinados, quanto no que se refere a questões salariais, nível de autonomia, *status* e etc.

Motta (2006) descreve que, em ambientes com alto nível de centralização do poder, os funcionários sempre esperam que os chefes lhes digam o que fazer, a criatividade é baixa e os chefes esperam sempre ser consultados para todas as decisões que afetem o trabalho, seja de forma individual ou coletiva.

Hofstede (2003) complementa sua análise dizendo que, no ambiente do trabalho, essa dimensão refere-se à medida com a qual os trabalhadores menos influentes aceitam uma distribuição de poder desigual.

Ao citar estudos de Freyre (1988)<sup>3</sup> e Holanda (1995)<sup>4</sup>, Silveira (2009) apresenta uma compreensão da dimensão distância hierárquica e poder no Brasil. Segundo a autora, existem muitos traços autoritários na cultura brasileira e estes são visíveis graças à história da colonização a partir do modelo de dominação presente por muitos séculos. Silveira (2009) destaca a relação de escravidão no trabalho e a distância entre os senhores sendo esta visível também no *status*, onde a casa grande (que abrigava os senhores) e a senzala (que abrigava os serviçais, a “raça inferior”) eram a típica demonstração de poder na época colonial.

Segundo Motta e Caldas (2006), as organizações brasileiras, geralmente, apresentam uma distância de poder tão grande que lembram a distribuição de renda

---

<sup>3</sup> FREYRE, Gilberto. **Casa Grande & Senzala**. 27.ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

<sup>4</sup> HOLANDA, Sergio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 220p.

nacional e o passado escravocrata. Hofstede (2003) argumenta ainda que os países e regiões mais ricos e com maior nível educacional tendem a ter menor índice de distância hierárquica.

Uma outra característica marcante na cultura brasileira que pode ser relacionada ao poder nas organizações é proposta por Silveira (2009) que descreve sobre o famoso “jeitinho” brasileiro e a sua influência no modo de manter relações formais de maneira “informal”.

O uso do jeitinho mostra que na cultura brasileira não há posições fechadas do tipo pode ou não pode, mas há, sobretudo, um “jeito” de se resolver as questões, tudo vai depender do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente (ROSA *et al.*, 2006, p. 11).

Ao mesmo tempo em que o “jeitinho” brasileiro demonstra uma maneira informal de se relacionar, Silveira (2009) contrapõe essa questão mencionando que este também demonstra o caráter autoritário, ou até mesmo a necessidade de dar ordens de determinados indivíduos e esta se sobressai, segundo a autora, por meio da frase “você sabe com quem está falando?”.

Com o uso da citada frase, os indivíduos desejam ao mesmo tempo demonstrar seu poder e driblar a burocracia, a formalidade, mediante a imposição social.

Relacionando as características de uma cultura nacional e sua influência na cultura organizacional no que se refere à dimensão distância do poder, Hofstede (2003) realiza a seguinte análise:

Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados relativamente as suas chefias é limitada: trata-se mais de uma *interdependência* entre chefe e subordinado, preferindo-se um estilo consultivo. A distância hierárquica entre ambos é relativamente pequena e os subordinados abordam e contradizem as suas chefias com bastante facilidade. Nos países onde o índice é elevado existe uma dependência considerável dos subordinados face as suas chefias (HOFSTEDÉ, 2003, p. 42).

### **2.4.2 Coletivismo *versus* Individualismo**

Segundo Machado, Santos e Pinto (2008, p. 5), sob o ponto de vista da cultura nacional, existem sociedades coletivistas e sociedades individualistas. “As sociedades coletivistas são aquelas em que prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Nas individualistas, por sua vez, prevalece o interesse do indivíduo sobre o do grupo. Assim, o individualismo é uma oposição ao coletivismo”.

O coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 2003).

Ao citar os estudos de Hofstede, Konuma (2013) explica que culturas individualistas são aquelas sociedades nas quais os indivíduos são associados primeiramente aos seus próprios interesses e aos interesses de sua família imediata. Já as culturas coletivistas pressupõem que o indivíduo pertence a um grupo ou a uma comunidade e assim não devem se destacar dos demais membros. Nesse caso, o grupo protege o interesse de seus membros e espera destes, por sua vez, lealdade constante.

No ambiente organizacional, Hofstede (2003) descreve que quando há ênfase no coletivismo, o grupo protege os interesses de seus membros e, ao mesmo tempo, espera destes sua lealdade constante. Já nas organizações com traços individualistas, os membros preocupam-se apenas com seus interesses e de suas pessoas mais próximas e o trabalho depende apenas de sua própria ação.

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes: cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima.

### **2.4.3 Feminilidade *versus* Masculinidade**

Para Barros e Prates (1996, p. 64), “toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades

distintas nas várias funções sociais”. Na concepção dos autores, quanto mais fortemente distintos forem esses papéis, mais masculina é a sociedade.

Segundo Andrade *et al.* (2010), a dimensão da Masculinidade (MASC) refere-se ao grau com que a sociedade reforça, ou não, os valores tradicionais masculinos de realização, controle e poder. Um índice alto de masculinidade indica a experiência do país em diferenciação de gênero.

Konuma (2013) explica que esta é uma dimensão em que os indivíduos de uma sociedade esperam dos homens: que sejam criativos, ambiciosos, competidores, comprometidos com o sucesso material e que respeitem o que é grande, forte e rápido.

Para Machado, Santos e Pinto (2008), existem valores que possibilitam diferenciar uma sociedade com traços femininos e uma sociedade com traços masculinos. Em uma sociedade na qual prevalece a masculinidade, Machado, Santos e Pinto (2008) citam que estão presentes, por exemplo, valores, como

[...] o herói é quem executa e realizar é mais importante do que estar, o grandioso é bonito sendo o pequeno deplorável; o vencedor é exaltado ocorrendo o contrário com o derrotado; trazem admiração as pessoas que são agressivas enquanto manter e buscar mais qualidade de vida e relacionamento é aspecto secundário (MACHADO, SANTOS; PINTO, 2008, p. 6).

Também descrevendo as características que diferenciam uma cultura masculina de uma cultura feminina, encontra-se o que dizem Andrade *et al.* (2010)

[...] nas culturas tipicamente masculinas, homens dominam uma porção significativa na sociedade e as mulheres são controladas pela dominação masculina. Um baixo índice de masculinidade indica que o país tem um baixo nível de diferenciação entre gêneros. Nestas culturas, mulheres são tratadas igualmente aos homens em vários aspectos da sociedade. Os valores dominantes na sociedade masculina enfatizam tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e de coisas, não enfatizando particularmente as pessoas (ANDRADE *et al.*, 2010, p. 9).

Hofstede (2003) descreve que as características de uma sociedade cultural marcada por masculinidade ou feminilidade refletem diretamente na escolha profissional dos indivíduos. Segundo o autor, em sociedades masculinas

[...] os homens devem ser fortes e estar ligados às atividades exteriores ao lar, ao contrário das mulheres que devem tratar do lar e das crianças, dos outros em geral. Os homens devem ser firmes, competitivos e duros. Ao contrário, as mulheres devem adotar um comportamento terno (HOFSTEDE, 1991, p. 101).

Nos estudos de Konuma (2013), também é possível encontrar uma explicação para a dimensão citada. Segundo a autora

[...] as culturas masculinas, no extremo, esperam que as mulheres sirvam e se importem com a qualidade de vida não material, com as crianças e com os fracos. As culturas femininas, por outro lado, definem papéis sociais sobrepondo relativamente os sexos: nem os homens, nem as mulheres necessitam tornar-se ambiciosos ou competidores. As culturas masculinas avaliam o sucesso e a assertividade material. Enquanto as culturas femininas avaliam qualidades, tais como relacionamentos interpessoais e as transferem para o fraco (KONUMA, 2013, p. 8).

Para Hofstede (2003), os estilos de chefia e liderança em uma organização são diretamente influenciados por uma cultura masculina ou feminina.

O chefe “masculino” revela autoafirmação, decisão, e é “agressivo”. Toma as suas decisões isoladamente, com base em fatos, mais do que apoiado na decisão grupal. Não tem importância que ele seja ligeiramente machista. Numa sociedade feminina, o chefe é o menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso. Os dois tipos de cultura exigem, no entanto, que os chefes sejam pessoas de recursos dotados de uma inteligência e dinamismo acima da média (HOFSTEDE, 2003, p. 116).

#### **2.4.4 Controle da Incerteza**

Segundo Andrade *et al.* (2010), em organizações em que mais se busca evitar a incerteza, há menor tolerância à ambiguidade. Dessa forma, o grupo orienta-se por regras que instituem leis, normas e controles a fim de reduzir o nível de incerteza.

“Organizações menos focadas em evitar a incerteza, ao contrário, têm mais tolerância à multiplicidade de opiniões, e são menos orientadas para regras, aceitam mudanças mais prontamente, e tomam maiores riscos” (HOFSTEDE, 1984, p. 48).

Konuma (2013) explica que o nível em que se é avesso à incerteza é definido como a extensão em que os indivíduos de uma cultura ficam descontrolados em situações desestruturadas, não claras, ou previsíveis e em que situações esses indivíduos

tentam evitar tais situações adotando códigos escritos de comportamento e de opinião calcada na verdade absoluta.

Hofstede (2003) descreve que as sociedades com elevado ICI (Índice de Controle da Incerteza) buscam se estruturar de modo a tornar os acontecimentos diários (no âmbito das organizações e das instituições) previsíveis e compreensíveis.

Já Konuma (2013) explica que culturas com alto nível de aversão à incerteza são ativas, agressivas, emotivas, buscam segurança e são intolerantes.

Ao relacionar as características culturais de um país e sua relação com o controle da incerteza, Hofstede (2003) realiza a seguinte análise: o grau de controle da incerteza de um país mede, assim, o grau de inquietude dos seus habitantes em face das situações desconhecidas ou incertas. “Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo *stress* e pela necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não” (HOFSTEDDE, 2003, p. 135).

## **2.5 Estudos Brasileiros Sobre a Cultura Nacional e sua Influência na Cultura Organizacional**

A pesquisa de Barella Netto, Mello e Mello (2003) constou de uma análise da obra intitulada “Cultura organizacional e cultura Brasileira” e identificou que ao longo do tempo as organizações em geral passaram por uma amplidão de mudanças que tiveram reflexos em sua gestão. Por outro lado, deixam claro que, mesmo com inúmeras mudanças, aspectos importantes da cultura nacional ainda permeiam a cultura das organizações. Os autores citam que as influências históricas provenientes da colonização ainda formam um conjunto de características culturais específicas que apresentam reflexos principalmente nas relações de poder nas organizações, onde é clara a identificação de submissão e a distância entre os centros de poder e os demais membros da organização.

O trabalho de Souto (2007) teve como objetivo geral avaliar a influência da cultura organizacional no recrutamento, seleção e socialização de pessoal na unidade hoteleira selecionada. A pesquisa foi realizada com base em entrevistas

semiestruturadas. Os resultados apontam que os traços mais marcantes da cultura da organização pesquisada são: respeito, confiança, inovação, espírito de conquista e performance.

Os estudos de Souza, Vale e Souza (2009) foram realizados com o objetivo de avaliar a importância da cultura organizacional nas operações de fusões e aquisições entre as empresas. Os resultados evidenciam uma clara preocupação dos gestores com relação à diferença cultural existente entre as empresas e tal diferença é valorizada e objeto de estudos por parte dos gestores que visam minimizar tal questão, pois é fato que cada organização possui sua identidade, seus símbolos, mitos e rituais. Quando acontece uma fusão ou aquisição, e a cultura da organização não é respeitada, às vezes, com o domínio de uma cultura sobre a outra, a relação pode ser enfraquecida, e, assim, os resultados objetivados para os negócios não são alcançados.

A pesquisa realizada por Martins (2008) analisou a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional em uma cooperativa de crédito de Minas Gerais. A base teórica de análise partiu de estudos validados de autores brasileiros. Foi utilizado um questionário adaptado aplicado a uma amostra de 36 pessoas participantes da cooperativa. Os resultados indicam que, embora as cooperativas tenham uma forma de gestão diferente das demais organizações, os traços culturais não se modificam significativamente. Há a centralização do poder de decisão na figura do presidente do conselho, que subordina os demais membros. Com relação ao índice de distância hierárquica (IDH), o estudo identificou que, embora haja uma facilidade de acesso aos níveis hierárquicos superiores e um tratamento amigável e gentil entre as partes, não existe valorização da opinião dos funcionários nos processos de tomada de decisão. Esse fator caracteriza bem as organizações brasileiras. O índice de individualismo *versus* coletivismo foi alto, ou seja, ao contrário do que caracteriza, segundo a literatura, um forte traço de países capitalistas “pobres”, como o caso do Brasil, onde o coletivismo se sobressai, na empresa pesquisada, o individualismo foi mais forte e a pesquisadora concluiu que este se assemelha a traços da cultura norte-americana. Os demais índices da escala



de valores nacionais não apresentam variações significativas em relação aos demais estudos feitos no Brasil.

Os estudos de Silveira e Garcia (2010) tiveram como objetivo compreender a influência da cultura nacional, no ambiente organizacional, sete anos após o processo de aquisição de uma empresa brasileira do ramo farmacêutico por uma multinacional dinamarquesa. A pesquisa foi realizada com base em um estudo de caso descritivo, sendo norteadas pelos trabalhos de Hofstede (2003). Foram aplicados 167 questionários aos trabalhadores da empresa. Os resultados indicam que, embora a empresa tenha passado por um processo de aquisição e a cultura da organização multinacional esteja presente, ainda há fortes traços da cultura brasileira, tais como o grande nível de normas. Com relação às dimensões de Hofstede (2003), notou-se que a distância de poder apresentou-se como moderada. Com relação à dimensão masculinidade versus feminilidade, o estudo apontou para a supremacia da feminilidade. As dimensões alto afiliativismo e alta assertividade identificaram traços e influências das duas culturas pesquisadas, pois, de um lado, notou-se o afiliativismo, evidenciando a amizade, o cuidado com o outro, a força de uma sociedade relacional, típica dos brasileiros e, do outro lado, a assertividade, a resolução de problemas, a superação dos boatos, a objetividade trabalhada a favor do negócio, traços de uma cultura eminentemente individualista e que não mascara conflitos, influenciada pela cultura da multinacional.

### 3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A organização em estudo foi fundada em 1970, tem 42 anos de atuação no mercado. Sua principal atividade é a prestação de serviços para festas, eventos e comemorações de pequeno, médio e grande porte. Trabalha dentro do estado de Minas Gerais, porém costuma prestar serviços também no Rio de Janeiro e Brasília.

Nos seus 42 anos de história, a empresa ainda mantém as características de uma empresa familiar e os principais valores seguidos são ainda vindos de sua fundadora que iniciou as atividades da empresa de forma simples dentro de sua residência e aos poucos foi crescendo e inserindo os filhos na administração de seu negócio.

A história da empresa é parecida com grande parte das empresas de caráter familiar, pois sua fundadora, para ajudar seu marido a complementar a renda familiar, iniciou a fabricação de doces caseiros em sua própria residência, vendendo a produção para amigos, familiares e pessoas indicadas.

A fundadora da empresa iniciou suas atividades fazendo apenas doces e pratos tradicionais da culinária mineira, mas, desejando atender às necessidades dos clientes e fazer seu negócio prosperar, aos poucos, foi agregando uma série de novos pratos, temperos e tradições das diversas regiões brasileiras e da culinária internacional.

Ao longo da trajetória da empresa, a produção e o número de clientes aumentaram gradativamente e houve a necessidade de expandir os negócios para atender a todos os novos pedidos com rapidez e a mesma qualidade.

A partir de então, a fundadora, juntamente com sua família, decidiu mudar-se para uma nova instalação com maiores espaços e de acordo com as necessidades da empresa. Menos de 10 anos após a primeira expansão, o rápido crescimento da empresa fez com que a sua administração decidisse por ter uma sede própria iniciando uma grande construção em uma área nobre da cidade de Belo Horizonte.

Atualmente, possui 210 funcionários divididos entre as áreas administrativa,

operacional e serviços gerais. Possui uma administração bem caracterizada como empresa familiar e nestes 42 anos de atividade apresenta uma história de crescimento constante.

A administração da empresa é ainda feita pela família e, embora tenha crescido significativamente nos últimos 15 anos, sua estrutura guarda características de uma empresa tradicional mineira e familiar.

Dentre seus valores e perspectiva de aprendizado e crescimento, está o objetivo de desenvolver competências estratégicas e de liderança. Esse objetivo é uma das principais justificativas para a empresa investir desde 2006 recursos específicos para a formação das suas próprias lideranças.

Com relação à estrutura da empresa, até o presente momento, a fundadora da empresa ocupa o cargo máximo no conselho administrativo (presidente do conselho) e seus filhos ocupam os cargos de diretoria comercial e executiva.

Além da administração, a empresa possui outros setores formalmente estruturados, tais como: um departamento especializado em atendimento ao cliente (venda e pós-venda), produção (*chefs* de cozinha, nutricionistas e engenheiro de alimentos), logística de materiais (motoristas, auxiliares de produção) e organização de eventos (garçons, *maîtres*, copeiras, cozinheiras e supervisores).

Todas as entregas da empresa são realizadas por frota própria tendo o acompanhamento de no mínimo dois responsáveis pelo planejamento e descarga completa das encomendas no cliente final.

Além de aniversários, casamentos, formaturas e eventos esportivos, a empresa trabalha também com a realização de grandes eventos de negócios, como, por exemplo, o XIII Congresso de Mineração, eventos da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), 1997, Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), 2004, dentre outros.

## **4 METODOLOGIA**

Para Vergara (2007), a escolha dos métodos e técnicas de pesquisa é um procedimento fundamental para que o pesquisador atinja os objetivos propostos. A autora destaca que os métodos devem estar de acordo com a natureza do objeto a ser pesquisado, correlacionar-se com o tema e levar em conta os recursos existentes e a capacidade de permitir o acesso do pesquisador aos dados necessários que responderão as questões que norteiam sua pesquisa.

### **4.1 Tipos de Pesquisa**

A seguir, serão apresentados os tipos de pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins e quando aos meios (VERGARA, 2007).

#### **4.1.1 Tipo de Pesquisa Quanto à Abordagem**

De acordo com Terence e Escrivão Filho (2006), as pesquisas quanto à abordagem podem ser do tipo quantitativa, qualitativa e a combinação dos dois tipos. Esse estudo adotou o tipo de pesquisa quantitativa.

Na abordagem quantitativa, tudo pode ser quantificável ou medido. Esse tipo de pesquisa traduz em números e estatísticas as informações e opiniões colhidas para que seja possível analisá-las. Sua análise geralmente utiliza percentuais, médias, moda, mediana e etc. (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Nos estudos de Gutierrez (1996), ainda é possível descrever as seguintes características de pesquisas de abordagem quantitativa:

- . Busca descrever significados que são considerados como inerentes aos objetos e atos, por isso é definida como objetiva;
- . Tem como característica permitir uma abordagem focalizada e pontual e estruturada, utilizando-se de dados quantitativos;

- . A coleta de dados quantitativos se realiza por meio da obtenção de respostas estruturadas;
- . As técnicas de análise são dedutivas (isto é, partem do geral para o particular) e orientadas pelos resultados. Os resultados são generalizáveis.

No caso da pesquisa proposta, a abordagem quantitativa foi utilizada diante da necessidade de mensurar os resultados seguindo escalas pré-definidas com base em índices estatísticos.

#### **4.1.2 Tipo de Pesquisa Quanto aos Fins**

Quanto aos fins, este estudo caracterizou-se como descritivo, que, de acordo com Vergara (2007), permite que se exponham características de uma determinada população ou fenômeno, sem compromisso de explicá-los, embora dê condições para que o observador possa fazê-lo. Esse método permite também ao estudioso estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Silva e Menezes (2000) dizem que tal pesquisa utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, principalmente roteiros e questionários e em geral assume a forma de levantamento.

O tipo de estudo descritivo foi escolhido, pois estudou as características e a influência que a cultura nacional exerce na cultura organizacional de um Buffet localizado na cidade de Belo Horizonte e para tanto pesquisou a percepção dos funcionários e dos membros da diretoria e gerência.

#### **4.1.3 Tipo de Pesquisa Quanto aos Meios**

Quanto aos meios, o estudo foi do tipo estudo de caso. O estudo de caso é uma forma de pesquisa que busca investigar um "fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos claramente" (YIN, 2001, p. 98).

Vergara (2007) descreve que pesquisas do tipo estudo de caso têm um caráter de detalhamento e profundidade, sendo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, família, produto, empresa etc.

Este frequentemente é o caso quando se trata de pesquisas em administração, pois em geral estas são realizadas tomando como base o ambiente de uma ou mais empresas e seus respectivos participantes e setores de produção e administração. Além disso, estudos voltados para a análise da cultura organizacional são atualmente objeto de muitas pesquisas devido à influência que esta tem no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

De forma complementar, Yin (2001) ressalta que o estudo de caso deve basear-se em várias fontes de evidências e que esse método deve voltar-se para o desenvolvimento de questões teóricas que conduzam a coleta e análise dos dados.

#### **4.2 Unidade de Análise**

Na visão de Collis e Hussey (2005), uma unidade de análise é o local onde a pesquisa será desenvolvida, ou o ambiente ao qual se referem as variáveis ou os fenômenos em estudo, bem como o problema de pesquisa.

Para o desenvolvimento deste estudo, tomou-se como unidade de análise um *bufett* localizado na cidade de Belo Horizonte.

A população e a amostra identificada num trabalho de pesquisa têm por finalidade definir as características para realização do estudo proposto. Silva e Menezes (2000, p. 111) afirmam que a “população é entendida como um conjunto de elementos os quais possuem as características que são desejáveis para o estudo e a amostra é uma parte escolhida da população segundo critérios de representatividade, na população”.

Esta pesquisa abordou a população composta pelos funcionários da empresa pesquisada. A amostra foi composta com base no total de funcionários da empresa,

excluindo os membros da diretoria. Neste caso, tomou-se como base 160 funcionários das áreas administrativa e operacional.

A intenção do pesquisador foi aplicar o questionário proposto a todos os funcionários, mas, devido problemas com a acessibilidade aos mesmos, foi realizada uma escolha intencional por conveniência tendo como base a disponibilidade dos funcionários em participar da pesquisa. Assim, a amostra da pesquisa foi composta por 78 funcionários dos diferentes setores operacionais e serviços gerais da empresa.

Samara e Barros (1997) afirmam que uma amostra intencional ou por conveniência é aquela em que os elementos são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, levando-se em conta a facilidade de abordagem e o alcance da população objeto da pesquisa.

#### **4.3 Técnica de Coleta de Dados**

Os dados foram colhidos inicialmente por meio de pesquisa documental que, de acordo com Vergara (2007), se assemelha com a pesquisa bibliográfica com a diferença de que os dados são em geral colhidos utilizando-se de relatórios, documento, memorandos e ofícios produzidos por uma empresa ou grupo de estudo.

Silva e Menezes (2000) também assinalam que a pesquisa documental utiliza-se de fontes e documentos já tratados por empresas, organizações em geral e se constituem de relatórios, balancetes, ofícios e dados que possibilitam uma caracterização de um ambiente ou processo de trabalho.

Tal tipo de pesquisa foi utilizado para colher os dados relacionados às características gerais da empresa, sua estrutura, hierarquia e traços da cultura organizacional.

Para colher os dados relacionados à influência da cultura nacional na cultura organizacional, foi utilizado o modelo das Dimensões de Hofstede (2003) adaptado

pelo autor deste estudo. O pesquisador apresentou aos respondentes o roteiro proposto e solicitou seu preenchimento esclarecendo as dúvidas que por ventura pudessem ocorrer.

Tanure (2003) descreve que, embora as dimensões culturais de Hofstede representem apenas uma das possibilidades de estudo do tema, é uma abordagem que tem sido bastante utilizada, em especial em estudos quantitativos, e que busca comparações entre a percepção de valores culturais entre países ou entre grupos de pessoas em uma mesma organização ou entre organizações (TANURE, 2003).

De maneira detalhada, foram analisadas as seguintes dimensões:

- a) Distância de poder, ou distância hierárquica;
- b) Controle de incertezas;
- c) Igualdade de gênero (também conhecida como masculinidade *versus* feminilidade);
- d) Coletivismo *versus* individualismo.

#### **4.4 Técnica de Análise de Dados**

Para a análise quantitativa dos resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários com a escala adaptada de Hofstede (2003), foi realizada a análise estatística, no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (PASW 18). Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado um nível de significância de 5%. Dessa forma, são consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05.

Estatísticas descritivas como mínimo, máximo, média e desvio-padrão e técnicas gráficas foram apresentadas para cada dimensão para comparação das variáveis e para a apresentação do perfil dos respondentes. Por fim, testes estatísticos foram utilizados para a comparação das dimensões, como por exemplo, o teste *Kruskall Wallis*, um teste não paramétrico para a comparação de grupos, o teste *Qui-Quadrado* para avaliar se existe associação estatisticamente significativa entre as



variáveis, e foram obtidas as correlações de *Spearman* para verificar a existência de correlação significativa entre as dimensões.

Para a avaliação de diferenças entre as características demográficas e ocupacionais e as dimensões referentes à cultura organizacional da organização pesquisada (análise bivariada), foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade para essas dimensões foi violada. Para as variáveis *sexo*, *faixa etária*, *estado civil e cargo ocupado* - que possuem somente duas categorias - foi adotado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Já para a variável *grau de escolaridade, tempo de trabalho na organização, tempo de trabalho que exerce a função e área na empresa*, que possui três categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k categorias. No teste de *Kruskal-Wallis*, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias; e a hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias estudadas.

Para a interpretação dos resultados da aplicação do questionário com as dimensões de Hofstede (2003), foi utilizado como base o Quadro 2 adaptado dos estudos de Coleta e Coleta (2005) que consideram a classificação do tipo de traço dominante em cada dimensão de acordo com a mediana obtida no somatório das respostas dadas pelos respondentes.

Quadro 2 - Escores de análise para as dimensões culturais

<b>DIMENSÃO DE CULTURA NACIONAL</b>	<b>ESCORE (MEDIANA) ATÉ 3</b>	<b>ESCORE (MEDIANA) ACIMA DE 3</b>
Alta distância de poder <i>versus</i> Baixa distância de poder (IDH)	Baixa distância de poder	Alta distância de poder
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo (INDI)	Coletivismo	Individualismo
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade (MASC)	Feminilidade	Masculinidade
Alta necessidade de controlar as incertezas <i>versus</i> Baixa necessidade de controlar as incertezas (CINC)	Baixa necessidade de controlar as incertezas	Alta necessidade de controlar as incertezas

Fonte: Adaptado de Coleta e Coleta (2005)

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção compõe-se de duas etapas: na primeira, os resultados são descritos a partir da distribuição de frequências e gráficos; na segunda, os resultados são apresentados e discutidos mediante a utilização de procedimentos estatísticos bivariados que serão utilizados para associar as variáveis das dimensões da pesquisa.

### 5.1 Análise Descritiva

Integra esta pesquisa uma amostra de 78 funcionários de uma organização pesquisada composta, em termos de tamanho, por 32 pessoas do sexo feminino (41%) e por 46 pessoas do sexo masculino (59%). A TAB. 1 ilustra essa distribuição.

Tabela 1 - Distribuição da amostra segundo o sexo

<b>Sexo</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Masculino	46	59,0
Feminino	32	41,0
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à distribuição por sexo, nota-se que não há uma diferença significativa entre a composição de homens e mulheres na estrutura organizacional da empresa pesquisada. Tal questão, de acordo com Silveira (2009), não é suficiente para mensurar as dimensões propostas por Hofstede (2003) principalmente a dimensão relacionada à distância de poder e feminilidade versus masculinidade.

Em termos de faixa etária, o maior percentual dos funcionários pesquisados tem idade de até 30 anos (53,8 %). Compõem o percentual restante, 19,2% de funcionários com idade de 31 a 35 anos, 12,8% de funcionários com idade acima de 40 anos, 11,5% funcionários com idade de 36 a 40 anos e 2,6% funcionários com idade de 41 a 45 anos, TAB. 2.

Tabela 2 - Distribuição da amostra segundo a faixa etária

<b>Faixa etária</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Até 25 anos	22	28,2
De 26 a 30 anos	20	25,6
De 31 a 35 anos	15	19,2
De 36 a 40 anos	9	11,5
De 41 a 45 anos	2	2,6
Mais de 45 anos	10	12,8
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a faixa etária dos funcionários que participaram da pesquisa é mista, mas nas pesquisas relacionadas à cultura organizacional não foram identificados dados que consideram a faixa etária dos funcionários como um fator relevante para mensurar as dimensões propostas por Hofstede (2003).

Em relação ao estado civil, segundo se observa na TAB. 3, 52,6% dos funcionários pesquisados são solteiros, 39,7% são casados e 2,6% apresentam união estável.

Tabela 3 - Distribuição da amostra segundo o estado civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Solteiro(a)	41	52,6
Casado(a)	31	39,7
Desquitado(a) Divorciado(a)	1	1,3
União Estável	2	2,6
Outro	3	3,8
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da pesquisa apontaram que, praticamente, a metade dos entrevistados não possui filhos (52,6%) e 47,4% dos participantes têm filhos, TAB. 4:

Tabela 4 - Distribuição da amostra segundo o número de filhos

<b>Tem Filhos</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Sim	37	47,4
Não	41	52,6
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, o maior percentual (47,4%) possui 2º grau (completo ou incompleto), 24,4% da amostra representam os funcionários que possuem graduação (completa ou incompleta) e 21,8% da amostra representam os funcionários com 1º grau (completo ou incompleto), TAB. 5.

Tabela 5 - Distribuição da amostra segundo o grau de escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
1º grau incompleto	11	14,1
1º grau completo	6	7,7
2º grau incompleto	9	11,5
2º grau completo	28	35,9
Superior incompleto	12	15,4
Superior completo	7	9,0
Pós-graduação	3	3,8
Outro	2	2,6
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da TAB. 5 permite identificar que os funcionários da empresa pesquisada que responderam ao questionário proposto possuem em sua maioria pouco nível de graduação. Conforme será identificado em tabelas posteriores, a maioria dos pesquisados fazem parte dos setores operacionais e administrativo da empresa. Os funcionários que participaram da pesquisa que fazem parte da gerência são apenas três e estes são os que mencionaram ter cursos de pós-graduação.

Quanto ao tempo de trabalho na organização, pode-se dizer que o maior percentual dos funcionários amostrados está trabalhando na organização entre um a cinco anos (47,4%) e 32,1% estão trabalhando há menos de um ano, TAB. 6.

Tabela 6 - Distribuição do tempo de trabalho na organização em anos

<b>Há quanto tempo você está trabalhando na empresa, considerando tempo de trabalho na carteira de trabalho</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Há menos de 1 ano	25	32,1
De 1 a 5 anos	37	47,4
De 6 a 10 anos	11	14,1
Mais de 10 anos	5	6,4
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que existe na organização um grau elevado de rotatividade, levando em consideração o tempo de existência da empresa que, conforme já identificado, é de 42 anos de existência. Nota-se que apenas cinco dos 78 funcionários que participaram da pesquisa possuem mais de 10 anos de trabalho na organização.

No tocante ao tempo em que exerce a função na organização pesquisada, pode-se dizer que a maioria dos funcionários amostrados (44,9%) exerce a função na organização de um a cinco anos. Compõem o percentual restante, 35,9% de funcionários com tempo de trabalho há menos de um ano e 16,7% dos entrevistados de 6 a 10 anos (TAB. 7).

Tabela 7 - Distribuição da amostra segundo o tempo que exerce a função em anos

<b>Há quanto tempo você está trabalhando no seu cargo/função atual</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Há menos de 1 ano	28	35,9
De 1 a 5 anos	35	44,9
De 6 a 10 anos	13	16,7
Mais de 10 anos	2	2,6
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Levando em consideração os dados apresentados na TAB. 6 e os dados apresentados na TAB. 7, é possível verificar que a empresa possui uma política de cargos e salários ou uma estrutura organizacional que não permite promoções internas, já que é praticamente o mesmo o tempo de trabalho na empresa e o tempo em que exercem a atual função segundo os funcionários que participaram da pesquisa.

De acordo com a TAB. 8, a maioria dos funcionários da organização possui vínculo efetivo, totalizando um percentual de, aproximadamente, 93,6%. Compõem o percentual restante, 6,4% de funcionários, que são terceirizados.

Tabela 8 - Distribuição da amostra segundo o vínculo efetivo

<b>Vínculo empregatício estabelecido com a empresa</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Efetivo	73	93,6
Contratado (Terceirizado)	5	6,4
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as pessoas pesquisadas, 45 indivíduos ou 57,7% trabalham no setor operacional, 30 ou 38,5% dos funcionários trabalham no setor administrativo e três ou 3,8% dos funcionários trabalham na gerência, conforme se pode perceber na TAB. 9.

Tabela 9 - Distribuição da amostra segundo o cargo ocupado

<b>Cargo ocupado na empresa</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Gerência	3	3,8
Administrativo	30	38,5
Operacional	45	57,7
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apontaram que 21 ou 26,9% da amostra atuam na área administrativa, 16 ou 20,5% da amostra trabalham na área Comercial e 21 ou 26,9% trabalham na área de Produção, conforme TAB. 10.

Tabela 10 - Distribuição da amostra segundo a área de trabalho

<b>Em que área você trabalha na empresa</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Administrativo	21	26,9
Comercial Vendas	16	20,5
Produção	21	26,9
Outro	20	25,6
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir, em termos demográficos e ocupacionais, que a maior parte dos funcionários é do sexo masculino com idade até 30 anos, solteiros, sem filhos, com 2º grau completo, efetivos, que exercem a função na organização de um a cinco anos e atuam na área administrativa e de produção.

A seguir, são analisadas e comparadas as variáveis relacionadas às dimensões de cultura organizacional que influem nos entrevistados, correspondentes à seção 2 do questionário por meio da qual foram colhidos os dados indicadores para a amostra total. As sentenças da escala foram inspiradas no modelo das Dimensões de Hofstede (2003), adaptado pelo autor deste trabalho. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar essas variáveis em quatro dimensões: (1) Distância de poder; (2) Coletivismo *versus* Individualismo; (3) Masculinidade *versus* Feminilidade; (4) Controle de incertezas.

Quanto às variáveis pertencentes às quatro dimensões e seus respectivos significados, destacam-se as seguintes:

- . **Distância e Poder** – resultante do cálculo da média das questões 2.01 a 2.15 do questionário para cada respondente individualmente;
- . **Coletivismo *versus* Individualismo** – resultante do cálculo da média das questões 2.16 a 2.29 do questionário para cada respondente individualmente;
- . **Masculinidade *versus* Feminilidade** – resultante do cálculo da média das questões 2.31 a 2.44 do questionário para cada respondente individualmente;
- . **Controle de Incertezas** – resultante do cálculo da média das questões 2.13, 2.45 e 2.59 do questionário para cada respondente individualmente.

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto basicamente por escalas de resposta do tipo *LIKERT* de cinco pontos para a seção 2 do questionário, dados correspondentes às questões sobre as escalas de cultura organizacional expressam a opinião do funcionário em relação à organização pesquisada. Assim, uma vez que o grau de expressão de cultura organizacional varia entre um a cinco, significa dizer que a variável que apresentar escore mais

próximo do número **1** significa maior **discordância** com a questão. Já escore mais próximo do número **5** expressa maior **concordância** com a questão. Para sintetizar as informações de cada pergunta, utilizou-se a média e a mediana como medida de tendência central e, para a medida de dispersão, utilizou-se o desvio-padrão e o intervalo *interquartil* ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ). A TAB. 11 mostra os resultados da escala de cultura organizacional que o funcionário estabelece com a organização.

Tabela 11 - Caracterização da amostra total segundo as dimensões de cultura organizacional

Dimensões de Cultura organizacional	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Distância de poder	3,46	0,64	3,03	3,40	3,87
Controle de incertezas	3,21	0,75	2,71	3,07	3,82
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	3,10	0,59	2,71	3,00	3,46
Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	3,07	0,75	2,61	3,00	3,71

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito às quatro dimensões de cultura organizacional em relação à amostra total, constatou-se uma situação de discordância e concordância em todas as dimensões dos entrevistados, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média entre 3,07 a 3,46 (TAB. 11).

Entre os entrevistados da amostra total, em uma análise comparativa em relação à dimensão de cultura organizacional, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto às dimensões, pois o teste apresentou um valor-p de 0,000\*\*, a dimensão distância de poder foi a mais expressiva (TAB. 12 ).

Aqui vale considerar que a distância de poder é a dimensão onde se pode avaliar o comportamento individual ou coletivista da organização. Citando os estudos de Hofstede (2003), Chu e Wood Júnior (2008) consideram que, quanto mais elevada a dimensão distância de poder, mais coletivo é o comportamento da organização. O Brasil, de acordo com estudos de Barbosa (1996) e Konuma (2013), possui essa característica.



Tabela 12 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de cultura organizacional na amostra total

Dimensões de Cultura organizacional	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
1º Distância de poder	3,40		
2º Controle de incertezas	3,07	<b>0.000**</b>	1º > 2º = 3º = 4º
3º Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	3,00		
4º Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	3,00		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da TAB. 12 evidencia os resultados já expostos identificando o maior grau de concordância e discordância entre os respondentes da pesquisa para a dimensão relacionada à distância e poder.

Nota-se que as demais dimensões obtiveram praticamente o mesmo escore entre a concordância e a discordância dos participantes da pesquisa, indicando que, nas respostas dadas, houve um consenso maior sobre essas dimensões do que em relação à dimensão distância e poder.

A seguir, são apresentados os resultados dos indicadores de cultura organizacional dos funcionários da organização pesquisada. Para sintetizar as informações de cada indicador, utilizou-se a média e a mediana como medida de tendência central e, para a medida de dispersão, utilizou-se o desvio-padrão e intervalo *interquartil* ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ).

As TAB. 13, 14, 15 e 16 mostram os resultados dos indicadores por dimensão da cultura organizacional.

Tabela 13 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores da Distância e Poder

Distância de poder	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria.	4,14	1,29	3,50	5,00	5,00
Os colaboradores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	3,84	1,35	3,50	4,00	5,00
Os indivíduos nas posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles nas posições mais baixas	3,84	1,44	3,00	4,00	5,00
Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	3,84	1,42	3,00	4,00	5,00
Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação	3,67	1,44	2,50	4,00	5,00
As relações entre colaboradores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	3,67	1,17	3,00	4,00	5,00
Os colaboradores têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.	3,65	1,33	3,00	4,00	5,00
Existem normas para quase tudo.	3,65	1,30	2,00	4,00	5,00
A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.	3,51	1,27	3,00	4,00	4,00
Os colaboradores têm liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes, quando discordam deles.	3,36	1,40	2,00	4,00	4,00
O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.	3,04	1,33	2,00	3,00	4,00
Na empresa a forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhes, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.	3,02	1,46	2,00	3,00	4,00
É altamente inconveniente questionar a autoridade administrativa.	2,94	1,40	2,00	3,00	4,00
Existem normas que estabelecem o grau de participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões.	2,89	1,22	2,00	3,00	4,00
Os colaboradores se relacionam como se fossem uma grande família	2,80	1,39	1,00	3,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores relacionados à Distância e Poder apresentaram mediana maior ou igual a 4,00 em grande parte da TAB. 13, evidenciando uma situação de **alta distância de poder** presente na organização, conforme a percepção dos informantes neste quesito, com destaque para a constatação de que as decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria.

Analisando a TAB. 13 e relacionando as características mais marcantes que indicam uma alta distância de poder na organização, pode-se citar especificamente a centralização geral das decisões entre os membros da diretoria, a baixa liberdade de acesso por parte dos funcionários aos diretores da empresa e a existência de

privilégios diferentes entre indivíduos que possuem cargos e posições mais altas. As características citadas acima vão ao encontro dos estudos propostos por Martins (2008), pois os resultados de sua pesquisa demonstram que a centralização do poder nas mãos dos membros da diretoria é uma das características mais marcantes em empresas brasileiras, mesmo as que possuem gestão cooperativista.

Machado, Santos e Pinto (2008) consideram que empresas com o poder centralizado dão pouca liberdade de expressão e autonomia aos funcionários e tal característica também pode ser vista nos resultados apresentados na TAB. 13, mesmo com relação aos gerentes que possuem autonomia apenas para decidir questões relacionadas a seu setor e a seu trabalho específico, ou seja, não participam das decisões diretas da empresa com frequência.

Outro dado que merece destaque é a pouca existência de normas e manuais. Tal situação, de acordo com Motta (2006), também possibilita uma maior centralização de poder visto que os funcionários necessitam perguntar aos superiores sobre todos os procedimentos e tarefas de trabalho a serem realizados na empresa.

Na TAB. 14, estão apresentadas as características que possibilitaram analisar a dimensão coletivismo versus individualismo na empresa pesquisada.

Para Hofstede (2003) o coletivismo e o individualismo em uma organização constituem uma dimensão relevante para se analisar as interferências da cultura nacional em uma empresa. Autores como Machado, Santos e Pinto (2008) e Konuma (2013) explicam que, quanto mais elevado o grau de coletivismo, menos desenvolvido é o país. No Brasil, por exemplo, o traço marcante da cultura geral é o coletivismo, enquanto nos Estados Unidos, o traço mais marcante é o individualismo.

Tabela 14 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de Coletivismo *versus* individualismo

Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.	4,12	1,22	4,00	5,00	5,00
Na sua organização a cooperação é mais valorizada que a competição.	3,65	1,33	3,00	4,00	5,00
Na empresa o mais importante é que reine a harmonia entre todos os componentes do grupo.	3,58	1,39	2,00	4,00	5,00
Os colaboradores fazem grandes sacrifícios para manter a amizade com os colegas de trabalho.	3,10	1,39	2,00	3,00	4,00
Valoriza-se o espírito de grupo mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados	3,06	1,43	2,00	3,00	4,00
As ideias criativas dos colaboradores são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.	3,04	1,27	2,00	3,00	4,00
A maioria dos colaboradores determinam, por si mesmos, objetivos desafiadores com relação ao trabalho que executam.	3,02	1,83	1,00	3,00	4,00
A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.	3,00	1,47	2,00	3,00	4,00
Os colaboradores respeitam as ideias dos outros, mesmo não concordando com elas.	2,93	1,35	2,00	3,00	4,00
As iniciativas individuais dos colaboradores são estimuladas.	2,91	1,32	2,00	3,00	4,00
A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.	2,90	1,40	2,00	3,00	4,00
Existem chefes que reúnem o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão e acatando a decisão da maioria.	2,81	1,43	1,00	3,00	4,00
As recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipes de trabalho que se destacam e não individualmente.	2,67	1,54	1,00	3,00	4,00
Observa-se nitidamente uma preocupação em recompensar os colaboradores pelos resultados e realizações	2,28	1,39	1,00	2,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Em âmbito geral, os funcionários da organização pesquisada apresentam dúvidas na maioria dos indicadores de coletivismo *versus* individualismo, pois as medianas foram iguais a 3,00 em diversas situações, como demonstra a TAB. 14, com exceção do indicador relacionado ao espírito de colaboração, ao qual os entrevistados atribuíram grande importância, pois a mediana foi de 5,00.

Analisando a TAB. 14, é possível notar que o espírito de colaboração é uma atitude muito importante considerada pelos funcionários que participaram da pesquisa (maior média de concordância). Além de considerarem a cooperação relevante, os funcionários percebem que a própria organização incentiva que seus membros

cooperem entre si ao invés de competirem. Nos estudos de Silveira (2009), é possível perceber que no Brasil existe uma forte presença de traços cooperativos e estes inclusive se transformam no famoso “jeitinho” de fazer as coisas, principalmente quando a empresa não possui normas e regulamentos formalizados.

Em posição contrária, mas ainda levando em consideração que estas são características de culturas marcadas pelo alto grau de coletivismo, nota-se que não há uma preocupação significativa em recompensar funcionários de forma individual e nem o compartilhamento de informações com grupos isolados.

Tabela 15 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de Masculinidade versus Feminilidade

Masculinidade versus Feminilidade	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons colaboradores para a concorrência	4,09	1,30	4,00	5,00	5,00
Homens e mulheres são tratados de modo rigorosamente igual.	3,98	1,39	3,00	5,00	5,00
Os colaboradores que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e demonstram vontade de aprender	3,96	1,36	3,00	5,00	5,00
Há uma grande diferença salarial entre a alta direção e a base da organização.	3,96	1,31	3,00	4,00	5,00
Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres	3,68	1,55	2,00	4,00	5,00
A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na autoridade de sua posição.	3,51	1,38	3,00	4,00	5,00
A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	3,19	1,39	2,00	3,00	4,00
A maioria dos colaboradores caracteriza-se por expressar adequadamente suas emoções com relação às outras pessoas.	2,93	1,23	2,00	3,00	4,00
O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.	2,83	1,36	2,00	3,00	4,00
Existem normas claras de proteção às pessoas com deficiências.	2,63	1,44	1,00	3,00	4,00
A maioria dos colaboradores caracteriza-se pela sua elegância.	2,40	1,38	1,00	2,00	4,00
Os chefes imediatos são como pais para os colaboradores.	2,31	1,42	1,00	2,00	4,00
É pior para um homem falhar em seu trabalho do que para uma mulher falhar no dela.	2,05	1,41	1,00	1,00	3,00
As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para as mulheres	1,94	1,25	1,00	1,00	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Em uma avaliação global, verificou-se que, na parte dos indicadores relacionados à Masculinidade *versus* Feminilidade dos funcionários pesquisados, foi apontada uma situação intermediária entre a concordância e a discordância. Enquanto que outra parte representou indicadores com alto grau de masculinidade, pois a mediana foi acima de 4,00 (TAB. 15).

Os resultados da TAB. 15 evidenciam que os indicadores com alto grau de masculinidade associados à dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade relacionam-se a: perda de bons colaboradores para a concorrência devido à dificuldade de ascensão profissional; tratamento igual a homens e mulheres e, por último, esforço e vontade de aprender que levam a uma carreira bem sucedida.

Tabela 16 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de controle de incertezas

Controle de Incertezas	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
É muito importante para os membros da empresa que ela seja vista positivamente por pessoas de outras instituições	4,27	1,19	4,00	5,00	5,00
O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente	3,86	1,13	3,00	4,00	5,00
A superação de metas preestabelecidas é uma preocupação constante.	3,77	1,30	3,00	4,00	5,00
A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e cultura dos colaboradores.	3,41	1,45	2,00	4,00	5,00
As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.	3,32	3,38	2,00	3,00	4,00
Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e pelos seus clientes.	3,30	1,44	2,00	4,00	5,00
As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.	3,21	1,30	2,00	3,00	4,00
Não adianta planejar porque as coisas acabam acontecendo de uma maneira que não se tem controle sobre elas.	3,15	1,53	2,00	3,00	5,00
Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os colaboradores.	2,93	1,46	1,00	3,00	4,00
Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos colaboradores.	2,85	1,43	1,00	3,00	4,00
O planejamento das atividades é sempre altamente valorizado.	2,81	1,30	2,00	3,00	4,00
Os colaboradores são encorajados a investir no desenvolvimento profissional	2,60	1,33	1,00	2,00	4,00
As reuniões são frequentemente planejadas com antecedência.	2,51	1,51	1,00	2,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos indicadores relacionados ao controle de incertezas, constatou-se uma situação de dúvida em boa parte desses indicadores, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma mediana igual a 3,00, conforme TAB. 16, com exceção do indicador relacionado à imagem da empresa por pessoas de outras instituições, ao qual os entrevistados atribuíram grande importância, pois a mediana foi de 5,00 – representando alta necessidade de controlar as incertezas.

## 5.2 Análise Bivariada

### 5.2.1 Dimensões de Cultura Organizacional e Demográficas

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do sexo quanto as dimensões de cultura organizacional, conforme se observa na TAB. 17, as mulheres mostraram que existe alta distância de poder do que os homens no que diz respeito a distância e poder, pois o p-valor < 0,05.

Tabela 17 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de cultura organizacional por sexo

Dimensões de Cultura Organizacional	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Distância de poder	Masculino	3,20	<b>0,023*</b>	Masc < Femin.
	Feminino	3,60		
Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	Masculino	2,86	0,093	Masc = Femin.
	Feminino	3,25		
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	Masculino	3,00	0,505	Masc = Femin.
	Feminino	3,11		
Controle de incertezas	Masculino	3,00	0,326	Masc = Femin.
	Feminino	3,32		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 18 mostra o resultado dos escores das dimensões de cultura organizacional entre as duas categorias da faixa etária.

Tabela 18 - Escores das dimensões de cultura organizacional entre as duas categorias da faixa etária

Dimensões de Cultura Organizacional	Faixa Etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Distância de poder	Até 30 anos	3,37	0,464	Todos iguais
	Acima de 31 anos	3,43		
Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	Até 30 anos	2,93	0,479	Todos iguais
	Acima de 31 anos	3,00		
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	Até 30 anos	3,00	0,172	Todos iguais
	Acima de 31 anos	3,21		
Controle de incertezas	Até 30 anos	3,00	0,377	Todos iguais
	Acima de 31 anos	3,39		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando-se os grupos de faixa etária quanto as dimensões de cultura organizacional, conforme se observa na TAB. 18, não existe diferença significativa de escores das dimensões de cultura organizacional entre as faixas etárias, pois o valor-p encontrado foi superior que 5% em todas as situações.

A TAB. 19 mostra o resultado dos escores das dimensões de cultura organizacional entre as duas categorias de estado civil.

Tabela 19 - Escores das dimensões de cultura organizacional entre as duas categorias de estado civil

Dimensões de Cultura Organizacional	Estado Civil	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Distância de poder	Solteiro	3,47	0,083	Todos iguais
	Casado	3,20		
Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	Solteiro	3,21	0,055	Todos iguais
	Casado	2,77		
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	Solteiro	3,14	<b>0,024*</b>	Solte. > Casad.
	Casado	2,86		
Controle de incertezas	Solteiro	3,14	0,093	Todos iguais
	Casado	3,00		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

- Nesta análise foi excluído as outras categorias, pois o tamanho da amostra era pequeno

Fonte: Dados da pesquisa



Como se pode observar na TAB. 19, os escores pertinentes ao cruzamento das dimensões de cultura organizacional e as duas categorias de estado civil revelaram que os solteiros apresentaram maior masculinidade do que os casados, pois p-valor=0,024\*.

A TAB. 20 mostra o resultado dos escores das dimensões de cultura organizacional entre as três categorias da escolaridade.

Tabela 20 - Escores das dimensões de cultura organizacional entre as três categorias da escolaridade

Dimensões de Cultura Organizacional	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Distância de poder	1º grau	3,47	0,728	Todos iguais
	2º grau	3,47		
	Graduação e pós.	3,33		
Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	1º grau	3,00	0,966	Todos iguais
	2º grau	2,93		
	Graduação e pós.	2,86		
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	1º grau	3,14	0,382	Todos iguais
	2º grau	3,00		
	Graduação e pós.	3,21		
Controle de incertezas	1º grau	3,14	0,883	Todos iguais
	2º grau	3,07		
	Graduação e pós.	3,07		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao relacionamento entre as dimensões de cultura organizacional e a escolaridade, não foi identificado nenhum tipo de associação, pois o teste estatístico apresentou um p-valor maior que 5%, TAB. 20.

A TAB. 21 mostra o resultado dos escores das dimensões de cultura organizacional entre as três categorias do tempo de trabalho no cargo.

Tabela 21 - Escores das dimensões de cultura organizacional entre as três categorias de tempo de trabalho no cargo

Dimensões de Cultura Organizacional	Tempo de trabalho no cargo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Distância de poder	Há menos de 1 ano	3,47	0,455	Todos iguais
	De 1 a 5 anos	3,33		
	Mais de 6 anos	3,33		
Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	Há menos de 1 ano	2,89	0,610	Todos iguais
	De 1 a 5 anos	3,14		
	Mais de 6 anos	2,86		
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	Há menos de 1 ano	3,11	0,412	Todos iguais
	De 1 a 5 anos	3,07		
	Mais de 6 anos	2,71		
Controle de incertezas	Há menos de 1 ano	3,50	0,351	Todos iguais
	De 1 a 5 anos	3,00		
	Mais de 6 anos	3,00		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à associação entre os grupos de tempo de trabalho no cargo e as dimensões de cultura organizacional, conforme se observa na TAB. 21, não existe diferença significativa de escores das dimensões de cultura organizacional entre os grupos de tempo de trabalho no cargo, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações.

Ao relacionar os grupos de tempos de trabalho na empresa e as dimensões de cultura organizacional, conforme se observa na TAB. 22, constatou-se que o grupo de funcionários com **menos de um ano** de empresa mostraram que existe alta distância de poder ao se comparar com os demais grupos, no que diz respeito à distância e poder, pois o p-valor < 0,05.

A TAB. 22 mostra o resultado dos escores das dimensões de cultura organizacional entre as três categorias do tempo de trabalho na empresa.

Tabela 22 - Escores das dimensões de cultura organizacional das três categorias de tempo de trabalho na empresa

Dimensões de Cultura Organizacional	Tempo de trabalho na empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Distância de poder	Há menos de 1 ano	3,73	<b>0,021*</b>	menos de 1 ano > demais
	De 1 a 5 anos	3,13		
	Mais de 6 anos	3,40		
Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	Há menos de 1 ano	3,07	0,272	Todos iguais
	De 1 a 5 anos	2,86		
	Mais de 6 anos	3,00		
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	Há menos de 1 ano	3,21	0,485	Todos iguais
	De 1 a 5 anos	3,00		
	Mais de 6 anos	3,11		
Controle de incertezas	Há menos de 1 ano	3,71	0,06	Todos iguais
	De 1 a 5 anos	2,93		
	Mais de 6 anos	3,32		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 23 mostra o resultado dos escores das dimensões de cultura organizacional entre as quatro categorias de área na empresa.

Tabela 23 - Escores das dimensões de cultura organizacional entre as quatro categorias de área na empresa

Dimensões de Cultura Organizacional	Área na empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Distância de poder	Administrativo	3,47	0,684	Todos iguais
	Comercial Vendas	3,40		
	Produção	3,20		
	Outro	3,43		
Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	Administrativo	2,86	0,753	Todos iguais
	Comercial Vendas	3,39		
	Produção	2,93		
	Outro	3,00		
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	Administrativo	2,86	0,242	Todos iguais
	Comercial Vendas	3,21		
	Produção	3,00		
	Outro	3,25		
Controle de incertezas	Administrativo	3,00	0,936	Todos iguais
	Comercial Vendas	2,96		
	Produção	3,07		
	Outro	3,11		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Ao estabelecer o cruzamento entre os grupos de áreas na empresa e as dimensões organizacionais, conforme se observa na TAB. 23, não existe diferença significativa de escores das dimensões de cultura organizacional entre os grupos de áreas na empresa, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações.

A TAB. 24 mostra o resultado dos escores das dimensões de cultura organizacional entre as duas categorias do cargo ocupado na empresa.

Tabela 24 - Escores das dimensões de cultura organizacional entre as duas categorias de cargo ocupado na empresa

Dimensões de Cultura Organizacional	Cargo ocupado na empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Distância de poder	Administrativo	3,30	0,472	Todos iguais
	Operacional	3,47		
Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	Administrativo	2,86	0,372	Todos iguais
	Operacional	3,00		
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	Administrativo	2,86	0,073	Todos iguais
	Operacional	3,14		
Controle de incertezas	Administrativo	3,00	0,192	Todos iguais
	Operacional	3,14		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

- Nesta análise foi excluído as outras categorias, pois o tamanho da amostra era pequeno

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à associação entre os grupos de cargo ocupado na empresa e as dimensões de cultura organizacional, conforme se observa na TAB. 24, não existe diferença significativa de escores das dimensões de cultura organizacional entre os grupos de cargo ocupado na empresa, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações.

### 5.2.2 Associação entre Dimensões de Cultura no Trabalho

Nesta subseção, a correlação de *Spearman* foi utilizada para verificar a magnitude e a direção da associação entre as dimensões de cultura organizacional.

A TAB. 25 evidencia que todas as correlações estabelecem associações entre as dimensões de cultura organizacional, uma vez que os valores apurados de  $p$  mostraram-se inferiores a 0,01. Todavia, algumas correlações apresentaram um grau de magnitude moderado e outras fortes como será visto a seguir.

De um modo geral, a magnitude da correlação entre a dimensão *Coletivismo versus Individualismo* e as demais dimensões de cultura organizacional, que se observa na TAB. 25, é classificada como, praticamente, forte (próximo de 70%) e sua direção positiva. Essa constatação significa que, quanto mais existir o individualismo, mais a distância do poder aumenta, mais a masculinidade aumenta e mais alta a necessidade de controlar as incertezas pode decorrer dessa relação com o funcionário.

Tabela 25 - Correlação das dimensões de cultura organizacional

<b>Correlação de Spearman</b>	<b>Distância de poder</b>	<b>Coletivismo versus Individualismo</b>	<b>Masculinidade versus Feminilidade</b>	<b>Controle de incertezas</b>
Distância de poder	----			
Coletivismo versus Individualismo	,726**	----		
Masculinidade versus Feminilidade	,546**	,638**	----	
Controle de Incertezas	,672**	,686**	,686**	----

Nota: - Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na escala apresentada nos estudos de Konuma (2013) e diante dos trabalhos de Hofstede (2003), é possível verificar que, na organização pesquisada, a dimensão mais aparente é o coletivismo *versus* individualismo. Verifica-se que, na escala proposta por Konuma (2013), o Brasil possui um índice de 38 pontos com relação a essa dimensão. Os resultados apontam uma significativa diferença na empresa estudada, o que a coloca em contraste com a maioria das organizações brasileiras, pois seus traços demonstram características individualistas já que a escala apresentou um valor próximo a 70%.

A partir dessa constatação e levando em consideração a literatura pesquisada, nota-se que, embora a organização objeto deste estudo mantenha uma série de características da cultura brasileira, já existem influências de outras culturas e de outros estilos de gestão. Deve-se levar em consideração que a organização ainda mantém uma série de características que buscam a cooperação entre seus membros, mas os resultados apontam que a tendência é a mudança de postura em curto prazo indicando que a organização está mais propensa a aceitar e a incentivar a competição entre seus membros, embora ainda mantenha a distância de poder entre a diretoria e os funcionários.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo teve como objetivo geral identificar e descrever a influência da cultura nacional na cultura organizacional de um Buffet localizado na cidade de Belo Horizonte.

O trabalho foi realizado com base em um estudo de caso descritivo utilizando a abordagem quantitativa. Os dados foram colhidos por meio de um questionário adaptado pelo pesquisador levando em consideração os ensinamentos de Geert Hofstede que estudou a cultura organizacional determinando dimensões de análise para identificar até que ponto a cultura nacional influencia na cultura das organizações.

Para atingir ao objetivo citado, o trabalho constou inicialmente da identificação das dimensões e das características da cultura brasileira. A esse respeito, pode-se verificar que a cultura brasileira sofreu influências diretas da colonização europeia que trouxe fortes laços familiares e afetivos para o meio organizacional. Ao mesmo tempo, essa influência europeia também trouxe uma significativa relação de poder. Assim, no meio organizacional, é possível perceber, em grande parte das organizações, a centralização das decisões nos altos níveis hierárquicos e o excesso de autoridade por parte dos proprietários da empresa.

Por outro lado, o processo de globalização e a abertura de fronteiras e de mercado, ocorridos no mundo a partir da década de 1970, trouxeram novas influências e características para a cultura brasileira transformando os hábitos, os valores e os costumes da sociedade em geral e certamente do meio organizacional.

É fato que o Brasil é um país que possui uma série de contrastes culturais e estes são marcados especialmente pela existência de influências externas nos diferentes Estados. Portanto, não há como estudar e determinar uma característica apenas para a cultura brasileira, pois esta é o somatório de expressões regionais distribuídas pela sociedade e presentes nas organizações.

Ao propor analisar a cultura organizacional na empresa estudada, nota-se inicialmente que, da mesma forma que a grande maioria das empresas brasileiras, esta possui características e bases familiares. Foi fundada a partir da iniciativa empreendedora de uma mulher que desejava aumentar a renda da família e exercer uma profissão no mercado de trabalho.

Devido a inúmeras mudanças e apresentando produtos de alta qualidade, a empresa se desenvolveu e se formalizou tendo hoje uma estrutura formalmente definida, mas guardando ainda a característica familiar, ou seja, a direção é exercida de forma centralizada pelos membros da família.

Essa característica ficou marcada quando analisada a dimensão distância e poder proposta por Hofstede. Na empresa, assim como na grande maioria das organizações brasileiras, a distância de poder ainda é alta, os executivos da diretoria ainda centralizam o poder em suas mãos, possuem dificuldade em delegar tarefas e dar autonomia aos subordinados. Todas essas características ficaram evidenciadas na empresa estudada.

Ainda caracterizando a empresa e correlacionando suas particularidades com as dimensões propostas por Hofstede, é possível identificar uma alta influência de comportamento individualista.

Neste caso, cabe destacar que, no Brasil, não prevalece o comportamento individualista e sim o coletivista e este é um tipo de comportamento bem característico de países pobres ou em desenvolvimento, segundo a literatura pesquisada, já que a falta de incentivo em competição e a inexistência de prêmios e recompensas individuais acabam desmotivando os funcionários a sobressaírem-se de maneira individual.

Em uma análise crítica, é possível dizer também que tal tipo de comportamento mais uma vez destaca a distância de poder existente tanto na empresa como nas organizações brasileiras em geral, pois é comum nessas organizações os superiores se sentirem retraídos ao incentivar individualmente um funcionário a se desenvolver



e a se sobressair frente a um grupo, principalmente com medo de que este funcionário se destaque tanto a ponto de tomar o seu lugar na organização.

Com relação ao controle das incertezas, nota-se que, na organização pesquisada, não ficou evidenciado na pesquisa um alto nível de controle, o que vai ao encontro das características gerais das empresas brasileiras. Em geral, nessas organizações, como na organização pesquisada, existe uma grande deficiência na realização de planejamentos e na utilização de indicadores de qualidade e de tomadas de decisão.

Tal questão faz com que as incertezas e riscos não sejam controlados de forma precisa havendo grandes possibilidades de desenvolvimento de conflitos e erros operacionais e de produção.

Finalmente, com relação ao índice de masculinidade versus feminilidade, não ficou evidenciado nesta pesquisa nenhuma correção significativa, embora a maioria dos indicadores levem a crer que existe um maior grau de masculinidade na empresa.

Tal resultado vai novamente ao encontro das características apontadas pela literatura tanto no que se refere à cultura geral do Brasil como no tocante às culturas das organizações, já que, mesmo que em menor escala, ainda são presentes características machistas, principalmente com relação a aspectos, como: delegação de tarefas, cargos executivos, diferenças de salários e privilégios entre homens e mulheres.

A título de conclusão, pode-se considerar que a empresa pesquisada guarda as mesmas características de grande parte das organizações brasileiras, o que permite dizer que, mesmo em meio a tantas mudanças no mercado, na economia e na sociedade em geral, o Brasil ainda mantém de forma concreta seus hábitos, valores e costumes e estes são praticados de forma muito significativa por suas organizações.

A pesquisa realizada, baseada em dados quantitativos, não pretende explicar as causas dos fenômenos encontrados, mas apontar meios que poderão ser

explorados em estudos posteriores, mesmo por que, a mesma apresentou como limitação a necessidade de estudos em outras regiões do país. Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se aplicar este modelo para caracterizar a cultura organizacional, em organizações de regiões brasileiras onde a colonização tenha sido diferente da região estuda.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, L. F. S. *et al.* Mensuração da cultura organizacional da pequena empresa: o Caso da Laprates Confeções de São Gotardo (MG). **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 3, set./dez. 2010.
- ANTUNES, E. D., PINHEIRO, I. A. Um Novo Referencial para Potencializar o Capital Intelectual: dos paradoxos à mudança de paradigma. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2005, Atibáia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez., 1996.
- BARBOSA, L. Cultura nacional e cultura organizacional. **Revista da ESPM**. mar., 2010.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética de desempenho nas organizações modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- BARELLA NETTO, A.; MELLO, E. P.; MELLO, P. C. Análise da obra “cultura organizacional e cultura brasileira”, de Prestes e Caldas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 2, n. 1, 2003.
- BESSI, V. G. *et al.* Gestão de pessoas num processo de aquisição: mudanças culturais. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 14, p.191-216, 2006. (Edição especial)
- CASTRO, C. P. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHU, R. A.; WOOD JÚNIOR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, sep./oct. 2008.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. P. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- COLETA, J. A. D. ; COLETA, M. F. D. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de Educação Superior. **Avaliação Psicológica**, v. 4, n. 2, p.155-164, 2005.

DAMATTA, R. **Relativizando**: uma introdução à antropologia social. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DESPHANDÉ, R.; WEBSTER, F. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, jan. 1989.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. Gestão internacional e cultura nacional brasileira: retratos das abordagens e pontos de contato. **REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 89-105, jan./abr. 2008.

ENRIQUEZ, E. Interioridade e organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GUTIERREZ, G. L. A metodologia científica e o estudo das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 26, n.1, p. 91-96, jan./mar., 1986.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003. 308p.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Newbury Park, CA: Sage, 1984

JOHANN, S, L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

KONUMA, C. M. **Cultura nacional e cultura organizacional**. 2013. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo\\_ClaudiaKon.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_ClaudiaKon.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2013.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago. 2002.

MARTIN, P. J. *et al.* **Cultura e subcultura organizacional**. São Paulo: Makron Books, 2004. 174p.

MARTINS, M. G. O. M. **Cultura nacional e cultura organizacional**: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

MACHADO, D. D. P. N.; SANTOS, A. F.; PINTO, V. M. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede**: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um órgão público do Poder Judiciário. 2008. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/.../326.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/.../326.pdf)>. Acesso em: 8 jan. 2013.

MOTTA, F. C. P. Organizações e sociedade: a cultura brasileira. **O&S**. v.10, n. 26, jan./abr. 2006.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

OUCHI, W. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1989.

QUEIROZ, M. . C. *et al.* Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., Porto Alegre, 2005. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

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

ROSA, A. R. *et al.* Cultura organizacional e cultura brasileira revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 3, p.4-20, nov./dez. 2006.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTIAGO, S. B.; REBELO, L. M. Mudança organizacional no setor público: um estudo de caso da previdência pública municipal. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 27., Foz do Iguaçu, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.

SANTOS, Neusa. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.

SANTOS, C. M. B. N. Expatriadas nos Estados Unidos: desafios e conquistas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

SATHE, V. Implications of corporate culture: a manager's guide to action. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 4, p. 4-23, 1983.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982. 208 p.

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

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. 118p.

SILVA, M. T. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., São Paulo, 2009, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

SILVA, R. G.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. **Empresa e família**: instituições que se entrecruzam na continuidade de uma cultura organizacional. Faculdade de Gestão e Negócios, jul. 2011.

SILVEIRA, L. F. **Integração cultural**: um estudo de caso de aquisição no setor de Biotecnologia. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

SILVEIRA, L. F.; GARCIA, F. C. A Influência da cultura nacional na cultura organizacional: estudo de caso de aquisição no setor de biotecnologia. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 1, p. 24-43, jan./jun. 2010.

SOUZA, C. V.; VALE, E.; SOUZA, E. **A influência da cultura organizacional nas operações de fusões e aquisições**. Belo Horizonte: Fead Minas. Centro de Gestão Empreendedora, 2009.

SOUTO, S. R. **A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização no setor de hotelaria**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

TAGLIAPIETRA, O. M.; BERTOLINI, G. R. F. Cultura nacional e cultura organizacional. **Rev.Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 6, n. 10, p. 89-98, 2007.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G. C. Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., São Paulo, 2006. **Anais...** São Paulo: Enangrad, 2006.

TANURE, B. **Gestão à brasileira**: somos ou não diferentes? São Paulo: Atlas, 2003.

TERENCE, Ana Cláudia F.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 26., Fortaleza, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.

WOOD, JR. Thomas. **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 334 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A

### PREZADO SENHOR:

Encaminhamos a V.Sa. um questionário que visa identificar e compreender a influência da cultura nacional na cultura organizacional de um Buffet localizado na cidade de Belo Horizonte. Esse questionário faz parte de um estudo acadêmico, desenvolvido no Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes em Belo Horizonte. Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder as questões, objetivando levantar dados que darão subsídio ao desenvolvimento de ações que resultarão em melhoria de processos e gestão, uma vez que o estudo acerca da temática cultura envolve a percepção de valores, costumes, normas e tradições dos membros de uma determinada comunidade organizacional.

A sua participação e cooperação serão imprescindíveis para a realização deste estudo, pois as informações obtidas aqui contribuirão de forma valiosa para atingir o objetivo proposto na pesquisa.

Pedimos que, ao responder o questionário, que o(a) senhor(a) leve em consideração as seguintes orientações gerais:

- Utilize caneta para marcar suas opções.
- Responda cada item o mais preciso e francamente possível, condição essencial para a confiabilidade dos resultados.
- Não assine seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade.
- Assinale a resposta que naturalmente ocorre em sua mente.
- Assinale apenas uma resposta para cada questão.
- Trabalhe rapidamente, preenchendo o questionário na sequência.
- Em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque nova resposta.

**Enfatizamos que, para manter a confiabilidade dos resultados, nenhuma questão deverá ficar sem resposta. Portanto, ao final, repasse cada questão para verificar se respondeu devidamente a todas elas.**

## 1 DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

### 1.1 Sexo:

masculino  feminino

### 1.2 Faixa etária:

até 25 anos                       de 26 a 30 anos                       de 31 a 35 anos  
 de 36 a 40 anos                       de 41 a 45 anos                       mais de 45 anos

### 1.3 Estado Civil

solteiro(a)    casado(a)    desquitado(a)    divorciado(a)                       União Estável  
 outro: \_\_\_\_\_

### 1.4 Tem Filhos?

sim  não

### 1.5 Escolaridade:

1º grau incompleto                       1º grau completo    2º grau incompleto    2º grau completo  
 superior incompleto                       superior completo    pós-graduação    Outro

\_\_\_\_\_



**1.6 Vínculo empregatício estabelecido com a empresa:**

Efetivo     Contratado (terceirizado)

**1.7 Cargo ocupado na empresa:**

Direção     Gerência     Administrativo     Operacional

**1.8 Há quanto tempo você está trabalhando na empresa, considerando tempo de trabalho na carteira de trabalho?**

há menos de 1 ano     de 1 a 5 anos     de 6 a 10 anos     mais de 10 anos

**1.9 Há quanto tempo você está trabalhando no seu cargo/ função atual?**

Há menos de 1 ano     de 1 a 5 anos     de 6 as 10 anos     mais de 10 anos

**1.10 Em que área você trabalha na empresa?**

Diretoria     Administrativo     Comercial Vendas     Produção  
 Outro \_\_\_\_\_

**2. INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nesta seção você deverá indicar o grau em que cada uma das afirmativas (itens) se aplica efetivamente à empresa. Para tal, **pontue de 1 a 5**, seguindo a escala de formato *Likert*, que varia de **Discordo Totalmente (1) até Concordo Totalmente (5)**. **Veja escala explicativa abaixo.**

- 1    **Discordo Totalmente**
- 2    **Discordo Parcialmente**
- 3    **Em dúvida**
- 4    **Concordo Parcialmente**
- 5    **Concordo Totalmente**

ITENS	PT
<b>DIMENSÃO DISTÂNCIA DE PODER</b>	
1	Os colaboradores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
2	O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.
3	Os colaboradores têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.
4	As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria.
5	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.
6	A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.
7	As relações entre colaboradores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
8	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões.
9	É altamente inconveniente questionar a autoridade administrativa.
10	Os indivíduos nas posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles nas posições mais baixas.
11	Na empresa, a forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhes, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.
12	Os colaboradores têm liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes, quando discordam deles.
13	Os colaboradores se relacionam como se fossem uma grande família.
14	Existem normas para quase tudo.
15	Manda quem pode, obedece quem tem juízo.

### **DIMENSÃO COLETIVISMO VERSUS INDIVIDUALISMO**

- 16 Na sua organização, a cooperação é mais valorizada que a competição.
- 17 A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.
- 18 As ideias criativas dos colaboradores são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.
- 19 As iniciativas individuais dos colaboradores são estimuladas.
- 20 A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.
- 21 O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.
- 22 As recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipes de trabalho que se destacam e não individualmente.
- 23 Existem chefes que reúnem o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão e acatando a decisão da maioria.
- 24 Valoriza-se o espírito de grupo mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados.
- 25 Na empresa, o mais importante é que reine a harmonia entre todos os componentes do grupo.
- 26 Os colaboradores fazem grandes sacrifícios para manter a amizade com os colegas de trabalho.
- 27 Os colaboradores respeitam as ideias dos outros, mesmo não concordando com elas.
- 28 Observa-se nitidamente uma preocupação em recompensar os colaboradores pelos resultados e realizações.
- 29 A maioria dos colaboradores determinam, por si mesmos, objetivos desafiadores com relação ao trabalho que executam.
- 30

### **DIMENSÃO MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE**

- 31 A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons colaboradores para a concorrência.
- 32 Os chefes imediatos são como pais para os colaboradores.
- 33 O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.
- 34 Os colaboradores que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e demonstram vontade de aprender.
- 35 A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.
- 36 A maioria dos colaboradores caracteriza-se pela sua elegância.
- 37 Há uma grande diferença salarial entre a alta direção e a base da organização.
- 38 A maioria dos colaboradores caracteriza-se por expressar adequadamente suas emoções com relação às outras pessoas.
- 39 A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na autoridade de sua posição.
- 40 É pior para um homem falhar em seu trabalho do que para uma mulher falhar no dela.
- 41 Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.
- 42 As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para mulheres.
- 43 Existem normas claras de proteção às pessoas com deficiências.
- 44 Homens e mulheres são tratados de modo rigorosamente igual.

### **DIMENSÃO CONTROLE DE INCERTEZAS**

- 45 A superação de metas preestabelecidas é uma preocupação constante.
- 46 O acompanhamento e o atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.
- 47 Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e pelos seus clientes.

- 48 As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.
- 50 Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os colaboradores.
- 51 Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos colaboradores.
- 52 As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.
- 53 A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos colaboradores.
- 54 As reuniões são frequentemente planejadas com antecedência.
- 55 O planejamento das atividades é sempre altamente valorizado.
- 56 A norma é planejar para o futuro.
- 57 Os colaboradores são encorajados a investir no desenvolvimento profissional.
- 58 Não adianta planejar porque as coisas acabam acontecendo de uma maneira que não se tem controle sobre elas.
- 59 É muito importante para os membros da empresa que ela seja vista positivamente por pessoas de outras instituições.

Fonte: Coleta e Coleta (2005)

Henriques, Humberto Garcia

H518c

Cultura nacional e sua influência na cultura organizacional: estudo em um *buffet* localizado em Belo Horizonte/Humberto Garcia Henriques – Belo Horizonte: FNH, 2013.

90 f.; il.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Cultura organizacional. 2. Cultura brasileira. 3. Empresa familiar. Garcia, Fernando Coutinho. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.041

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues - CRB6: 1.172