

DIMENSÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE POR MEIO DE TÉCNICA MULTIVARIADA DE DADOS

Lígia Maria Heinzmann¹
Denise Del Prá Netto Machado²
Cláudio Loesch³

RESUMO: O artigo analisou a cultura organizacional por meio de duas dimensões do Modelo de Hofstede (1980), individualismo/coletivismo e distância do poder; e uma dimensão denominada de congruência cultural, englobando conceitos de lealdade de Mowday; Steers (1981) e filosofia de Price; Mueller (1986). Os dados foram coletados em uma organização do setor metal-mecânico, com 991 empregados e unidades em São Paulo, Rio Grande do Sul e Goiás. A amostra foi composta por 22 chefias e 441 empregados de manufatura. Os dados foram tratados por meio de correlação canônica pelo software Statgraphics® versão 5.1. A cultura organizacional tem características de cultura clã e indica coletivismo. A distância de poder apresenta neutralidade, existe congruência cultural e relação de lealdade para com a organização. A cultura se mostra flexível, incentivando os indivíduos a contribuírem com ideias que geram inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Coletivismo; Congruência; Cultura Organizacional; Cultura Clã; Lealdade.

DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE: ANALYSIS BY MEANS OF MULTIVARIATE TECHNIQUE OF DATA

ABSTRACT: The organizational culture was analyzed through two dimensions of Hofstede model (1980), individualism/collectivism and power distance and also a dimension called cultural congruence that encompass concepts of loyalty from Mowday; Steers (1981) and the philosophy of Price; Mueller (1986). The data from a metal-mechanical organization sector, 991 employees and units in São Paulo, Rio Grande do Sul and Goiás. A sample of 22 managers and 441 employees the manufacturing. The data were treated by canonical correlation, by software Statgraphics® version 5.1. The organizational culture has characteristics of clan culture and indicates collectivism. The power distance shows neutrality, there are cultural congruence and respect and loyalty to the organization. The culture is flexible, encouraging individuals to contribute ideas that generate innovation.

KEYWORDS: Collectivism; Congruence; Organizational culture; Clan culture. Loyalty.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, por meio de seus produtos e serviços, buscam a competitividade e com ela a conquista de clientes. Como agrupamentos sociais, as organizações para atingir este objetivo, necessitam calcar suas decisões em ações prévias, embasadas em estratégias definidas. Embora muito se pesquise e busque sobre a relação de desempenho e estratégia, os resultados sempre se modificam dependendo do país onde a pesquisa foi realizada, da economia vigente ou de variáveis que não foram abordadas.

Esta perspectiva suscita questões que envolvem tanto o comportamento da organização em seu ambiente quanto o dos membros que a formam. Nesta corrente, levanta-se a perspectiva de que a cultura de uma organização também possa influenciar significativamente seu desempenho, alterando-o conforme os valores de seus dirigentes que, com o passar do tempo, irão se estendendo aos vários níveis organizacionais.

No contexto de análise da cultura, este artigo tem como objetivo focar três dimensões desta variável. Duas delas com base no Modelo de Hofstede (1980), **individualismo/coletivismo** e **distância do poder**; e, uma dimensão denominada de **congruência cultural**, englobando os conceitos de lealdade de Mowday; Steers (1981) e filosofia de Price; Mueller (1986).

A relação entre estas três dimensões foi apresentada por Bates et al (1995) sob o Modelo de Estratégia de Manufatura, que não é foco do presente artigo. Aqui se pretende averiguar a percepção dos empregados de uma grande organização do setor metal-mecânico, situada no Sudeste brasileiro com filiais nos Estados do Rio Grande do Sul (RS) e Goiás (GO), no que tange as dimensões apresentadas.

Pelas dimensões continentais existentes no Brasil e pela diversidade cultural demandada pelas várias nacionalidades colonizadoras dos estados onde a matriz e as filiais se encontram, supõe-se que existam diferenças nas dimensões a serem estudadas. Com este pressuposto, a presente pesquisa parte da seguinte problemática: **Uma organização que possua unidades com idades e em estados com colonizações diferentes possui a mesma cultura sob as perspectivas de coletivismo/individualismo, distância do poder e congruência cultural?**

O presente trabalho justifica-se por tentar buscar uma comparação entre as formas de ação coletiva em diferentes unidades de uma mesma organização dispersas geográfica e culturalmente. Salienta-se que as diferenças culturais observadas se situam na colonização de cada uma das regiões onde matriz e filiais se fixaram.

Para esta averiguação, o presente artigo apresenta, além da introdução, na segunda parte uma breve revisão da literatura, que procura ressaltar os principais referenciais teóricos relacionados à cultura organizacional. Os procedimentos metodológicos são expostos na terceira parte, na quarta parte são descritas a análise e discussão dos dados e na última são apresentadas às considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se uma breve revisão literária sobre cultura organizacional, enfocando as dimensões pesquisadas.

2.1 Cultura Organizacional: uma breve apresentação

Organizações, como agrupamentos sociais, são formadas por indivíduos que trazem consigo formas diferenciadas de reagir aos acontecimentos do cotidiano. Esta diferenciação comportamental, em muitos casos, pode ser relacionada à cultura na qual o indivíduo foi criado. Embora grandes organizações sejam compostas por muitos indivíduos, a forma coletiva de ação organizacional é muitas vezes semelhante, ou seja, os comportamentos se assemelham. A esta forma consensual de se desempenhar uma ação ou de se comportar homogeneamente, chamamos de cultura organizacional.

O conceito mais utilizado na academia é atribuído a Schein (1984, p. 3), que afirma que cultura organizacional:

[...] é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Esta forma coletiva, conectando os indivíduos da organização, pode ser ameaçada por situações que coexistem no ambiente organizacional tanto interno quanto externo. Uma alteração na estrutura ou uma mudança tecnológica imposta por um concorrente pode afetar significativamente as interações e percepções individuais. Para Tichy (1982) isto pode ocasionar uma ruptura no que o autor expressa como “cola normativa ou social” quem mantém os indivíduos coniventes uns com os outros.

Sob esta perspectiva mais abrangente, levando-se em consideração aspectos tanto internos quanto externos à organização, a cultura pode ser afetada pelo papel das expectativas, as descrições das funções, o modo de agir sobre o trabalho, a forma de resolver problemas de quem toma decisões em diversas situações, o modo de pensar e agir em direção a colaboradores e supervisores, bem como normas e práticas da indústria (HOFSTEDE *et al*, 1990). Essa visão de cultura engloba a organização interna do sistema de autoridade, incluindo estruturas de autoridade formal, sistemas de controle, estruturas de tarefas e regras da organização, devido ao seu impacto sobre o comportamento.

Wilkins e Ouchi (1983, p. 469), partindo da mesma perspectiva, já afirmavam que sob uma visão paradigmática da cultura, em algumas situações, “muitas organizações são socialmente fragmentadas. Não se providencia um acultramento ou contato social que poderia criar uma cultura específica para a organização”. Para esta perspectiva de formação ou desenvolvimento de uma cultura distinta e própria de um determinado local, os autores a chamam de “cultura clã”. Outras duas formas de governança organizacional são apresentadas pelos autores, de mercado e burocrática, que podem sob certas condições, se apresentarem mais ou menos eficientes que a cultura clã.

Descreeveram as três formas culturais, como: mercados referem-se a controlar a organização por meio de mecanismos de preço. Culturas como hierarquias, controlam a organização por meio de relações de autoridade, e as culturas como clãs, controlam por meio de partilha de valores e crenças. Argumentam que a organização que desenvolve uma cultura local distinta, ou clã, com propriedades especiais, terá desempenho significativo, ganhos de eficiência, mas somente sob determinadas condições. Defendem que dentro das organizações, o desempenho organizacional não pode ser adequadamente compreendido, sem uma compreensão da cultura da organização (WILKINS; OUCHI, 1983; OUCHI, 1980).

A forma de cultura como clã pode ser eficiente quando rege operações em condições de incerteza relativamente elevada e em condições de complexidade. Uma cultura orientada para clã pode ser mais adequada para sistemas de produção nos quais há frequente introdução de novos produtos e processos que provocam mudanças nos papéis e funções dos empregados, em que a frequente interação com outros departamentos, fornecedores e clientes reflete na interdependência entre a fábrica e o ambiente (WILKINS; OUCHI, 1983).

Bates *et al* (1995) escolheram três dimensões para distinguir se uma cultura organizacional é orientada para uma hierarquia ou para um clã: individualismo versus coletivismo, distância do poder e congruência cultural (DEAL; KENNEDY, 1982; HOFSTEDE *et al*, 1990).

2.1.1 Dimensão individualismo *versus* coletivismo

Na pesquisa de Hofstede (1980) e em Hofstede *et al* (1990) tem identificado o individualismo e o coletivismo como dimensão que distingue tanto a nível nacional como de culturas organizacionais. Nas sociedades individualistas, prevalece o interesse do indivíduo sobre o interesse do grupo e nas sociedades coletivistas, sendo o contrário, ou seja, prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Sendo assim no entendimento de Hofstede (1980), o individualismo é uma oposição ao coletivismo.

As culturas hierárquicas e clãs diferem fundamentalmente em suas crenças sobre o papel do indivíduo *versus* o grupo (OUCHI, 1980). As culturas hierárquicas se baseiam na premissa de que é possível definir, controlar e avaliar a contribuição dos indivíduos para o processo de produção. Já as culturas clã enfatizam contribuições do grupo ou coletivo para o processo de produção.

Quatro escalas foram utilizadas para avaliar o grau em que os indivíduos percebem que as práticas que representam individualismo ou coletivismo estão presentes na fábrica, sendo elas:

- 1) Coordenação de Tomada de Decisão, que mensura se as pessoas e departamentos da fábrica trabalham em conjunto para coordenar seus esforços;
- 2) Supervisores como Líderes de Grupos, avalia se os supervisores incentivam o intercâmbio de informações dentro dos grupos;
- 3) Recompensas para o Desempenho dos Grupos, saber se as medidas da equipe e do grupo tem nível de resultados recompensados;
- 4) Resolução de Problemas de Pequenos Grupos, avalia se as equipes são utilizadas para resolver problemas (BATES *et al*, 1995, p. 1569).

Com base nessas quatro escalas classificaram as práticas como individualistas ou coletivistas.

2.1.2 Dimensão distância de poder

Essa dimensão está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão de gerir as desigualdades entre os indivíduos. Em uma fábrica descreve a distribuição de autoridade.

Superiores e subordinados consideram-se desiguais entre si, quando se trata do contexto de grande distância hierárquica. Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais. A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existente entre os indivíduos de maior e menor nível (HOFSTEDE, 1991). Culturas clã minimizam a distância de poder entre superiores e subordinados, enfatizando a contribuição de ambas para o processo de produção.

A relação entre indivíduos, em uma situação de desigualdade de poder, pode levar a um grau de alienação, baixa motivação e consequente passividade e pouca iniciativa. “A mesma situação de desigualdade de poder e forte dependência pode representar situação latente de conflito. No caso brasileiro é tratado pelo expediente das relações pessoais, mais propriamente pela lealdade a uma pessoa capaz de intermediar a relação entre líderes e liderados” (PRATES; BARROS, 1997, p. 65). O traço de evitar o conflito é mais presente no sentido do liderado para o líder.

2.1.3 Dimensão congruência cultural

A congruência cultural distingue as culturas clãs e as hierárquicas na medida em que os valores e as crenças são compartilhados. A congruência cultural refere-se à homogeneidade entre os diversos membros e subgrupos nas organizações (BATES *et al*, 1995).

Culturas clã dependem de valores compartilhados como um mecanismo de controle e que apresentem crenças consistentes em relação a muitos aspectos da vida organizacional, indicando congruência cultural. Essa congruência é medida pela escala da Lealdade, se as pessoas identificam os seus valores com os da organização e sentem-se orgulhosos de trabalhar na mesma. E também pela escala da Filosofia, que mede o grau em que os indivíduos acreditam que existe um conjunto de crenças que consubstanciam com o reconhecimento organizacional. Uma forte filosofia significa a presença de uma cultura homogênea, ou seja, congruência cultural (BATES *et al*, 1995).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa, quanto aos objetivos, classifica-se como Exploratória com o intuito de “aumentar [...] a experiência em torno de determinado problema” (TRIVIÑOS, 1987, p. 109).

No presente estudo representado pelo aprofundamento da análise nas três dimensões da cultura organizacional.

Quanto aos procedimentos, enquadra-se como um Estudo de Caso, “cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente” (TRIVIÑOS, 2001, p. 74). Este procedimento permite o conhecimento em detalhes do objeto de pesquisa.

O método escolhido caracteriza-se como quantitativo e, como o indicado pelo próprio nome, “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como às mais complexas” (RICHARDSON *et al*, 1999, p. 70). Em princípio a quantificação possui a intenção de garantir a precisão dos resultados, e evitar distorções de análise e interpretação, e possibilitar uma margem de segurança quanto às inferências.

Quanto ao estudo, se enquadra em um Estudo Transversal, que de acordo com Hair Jr. *et al* (2005, p. 87) “os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente”. No estudo, os dados foram coletados nos meses de Janeiro a Março de 2009.

3.1 Instrumentos de coleta de dados

Para a coleta dos dados foi elaborada uma adaptação dos estudos feitos por Bates *et al* (1995) sob a perspectiva de três dimensões que envolvem a Cultura Organizacional. Estas dimensões são formadas por: Individualismo *versus* coletivismo; Distância do Poder; e, Congruência Cultural. Os autores dividem cada dimensão em fases, as quais serão apresentadas em ordem sequencial numérica para facilitar a visualização na apresentação e análise dos dados.

Convém salientar que as duas primeiras dimensões, Individualismo/Coletivismo e Distância do Poder possuem como base os trabalhos de Hofstede (1980). A terceira dimensão, conforme afirmado por Bates *et al* (1995) foi composta pelos trabalhos de Mowday e Steers (1981) e Price e Mueller (1986 *apud* BATES *et al*, 1995).

A dimensão **Individualismo versus coletivismo** foi constituída por quatro fases. A Fase 1 denominada Coordenação de Tomada de Decisão busca avaliar o nível de agrupamento entre os indivíduos na coordenação de suas atividades. A Fase 2 que objetiva avaliar o papel das chefias no incentivo do intercâmbio de informações nos grupos, é denominada de Supervisores como Líderes de Grupos. Recompensas para o Desempenho de Grupos é a nomenclatura da Fase 3 e tem como objetivo a mensuração do nível de recompensas, em nível individual ou grupal. A Fase 4 denomina-se como Resolução de Problemas de Pequenos Grupos e possui como objetivo a avaliação da participação de pequenos grupos no processo de tomada de decisões.

A dimensão **Distância do Poder** se divide em duas fases que será numerada sequencialmente à dimensão anterior. A Fase 5 foi denominada de Contato no chão de Fábrica que objetiva identificar se os gestores de produção estão presentes no nível operacional ou “chão

de fábrica”. Centralização de Autoridade é a nomenclatura da Fase 6 que possui como foco a avaliação da percepção dos indivíduos sobre o poder de tomar decisões independentemente.

A terceira dimensão, chamada por Bates *et al* (1995) de Congruência Cultural foi dividida em duas fases. A Fase 7 na continuidade das dimensões anteriores, denominada de Lealdade que busca averiguar o quanto os valores individuais se igualam aos valores organizacionais e a Fase 8 denominada Filosofia, que mede o grau em que os indivíduos acreditam que existe um conjunto de crenças próprias que são partilhadas com a organização.

O instrumento de coleta foi formado por um questionário contendo 41 questões em escala Likert de cinco pontos e aplicado em empregados e chefias das três unidades da empresa pesquisada que trabalham na área de produção. A dimensão Individualismo/Coletivismo contou com 16 questões; a Distância do Poder com 11 questões e a dimensão denominada Congruência Cultural com 14 questões.

3.2 Caracterização da organização

A origem da organização data de 1955, e foi adquirida pelo atual grupo controlador no ano de 1963. Em 1965 altera sua razão social para a que usa atualmente, expandindo suas atividades e incorporando outros processos aos já existentes na produção.

Nos anos de 1980 iniciou sua diversificação geográfica, com a aquisição de uma unidade no sul do Brasil. Em 1990 passa a visar exportações para o Uruguai e a Argentina. Em 1992 foi implantada a terceira unidade no Centro Oeste brasileiro, atendendo a demanda de crescimento daquela região.

Em 2005 passa a integrar uma importante associação internacional. Em 2006 visando o futuro amplia a sua unidade situada no Sudeste brasileiro, de onde saem os produtos patenteados para o mundo.

A empresa ocupa o terceiro lugar no setor pelo consumo de matéria prima, e o primeiro lugar no seu segmento. Existem no país cerca de 50 (cinquenta) empresas que produzem o mesmo produto, algumas delas muito pequenas e regionais. Cerca de 10 (dez) empresas são de médio e grande porte, a líder detém cerca de 15% (quinze por cento) do mercado total, quando medido em consumo de matéria prima básica para o processo produtivo. As 10 (dez) maiores empresas juntas representam cerca de 75% (setenta e cinco por cento) do mercado.

A empresa é dependente de fornecedores, um setor formado por pequenas e médias empresas usuárias de tecnologias desenvolvidas por outras empresas situadas em outro setor econômico. As mudanças tecnológicas que ocorrem nesse setor, quase sempre, são desenvolvidas pelos fabricantes de máquinas, equipamentos e insumos produtivos. Apesar disto a empresa optou por uma estratégia com o objetivo de ser inovadora em produtos, algo que difere da trajetória típica de uma empresa de um setor dependente de fornecedores, pois o caminho mais coerente seria

centrar suas atenções na redução sensível do preço. Ela busca a liderança tecnológica como instrumento de apoio a sua estratégia de diferenciação de produtos, que no caso significa uma busca constante de inovações que adicionem valor aos seus produtos.

O capital da empresa é totalmente nacional, classificada como a terceira empresa brasileira do setor; emprega 991 (novecentos e noventa e um) funcionários em suas 3 (três) unidades fabris. Possui como filosofia básica o compromisso de longo prazo com acionistas, funcionários, clientes e fornecedores.

3.2.1 Lista cronológica de eventos

- 1955 – Fundação da empresa em São Paulo;
- 1963 – Empresa comprada pelo atual grupo controlador;
- 1965 – Mudança da razão social para a que existe atualmente;
- 1977 – Contratação do atual diretor superintendente e início do *job rotation* entre funções;
- 1980 – Aquisição da primeira filial no estado do Rio Grande do Sul;
- 1985 – Adoção de técnicas japonesas como *Kanban* e *Just in time*;
- 1987 – Administração participativa e início de um projeto com ênfase na abertura dos canais de comunicação;
- 1988 – Relacionamento de longo prazo com acionistas, clientes, fornecedores e funcionários com o início de uma política de não demissão;
- 1990 – Início do Planejamento Participativo;
- 1991 – Implantação da segunda filial e terceira unidade da empresa; funcionários com participação nos resultados da empresa;
- 1992 – Primeira inovação em produto com depósito de patente;
- 1995 – Reengenharia participativa;
- 2000 – Licenciamento de produção para outras empresas; eleita uma das 100 melhores empresas para se trabalhar pela revista EXAME;

3.3 Respondentes

As questões foram respondidas pelas chefias, gerentes e encarregados, e pelos empregados da organização. Ao todo a organização tem 927 empregados e 64 chefias, distribuídos da seguinte forma, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 – Número de chefias e empregados

UNIDADE	CHEFIAS	EMPREGADOS	TOTAL	RESPONDENTES	RESPONDENTES	ERRO %
				CHEFIAS	EMPREGADOS	
São Paulo	34	478	512	10	267	4,25
Goiás	8	102	110	3	42	12,1
Rio Grande do Sul	22	347	369	9	132	6,96
TOTAL	64	927	991	22	441	

Fonte: dados da pesquisa.

Têm-se uma amostra, representada por 54,1% da equipe de São Paulo; 41% de Goiás e 38,2% do Rio Grande do Sul. O erro calculado, com base na amostra obtida, é representado pela fórmula (1):

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \quad (1)$$

onde:

N = tamanho da população;

E_0 = erro amostral tolerável;

n_0 = primeira aproximação do tamanho amostral;

n = tamanho da amostra.

Observa-se o erro amostral na última coluna da tabela 1 e o mesmo foi calculado com base em Barbetta (2001) indicando um erro máximo de 12,1% para a unidade de Goiás.

3.4 Estatística

Os dados foram tratados pela técnica de Confiabilidade de Alfa de *Cronbach* e Correlação Canônica. O primeiro procedimento adotado após coleta e tabulação dos dados, foi testá-los por meio do Alfa de *Cronbach* para teste de confiabilidade. À medida que o número de questões aumenta, há necessidade de maior conhecimento de suas inter-relações (HAIR Jr. *et al*, 2005). A confiabilidade varia de 0 a 1, sendo 0,60 o limite inferior de aceitabilidade.

No Quadro 1 apresentam-se os índices de confiabilidade por meio do Alfa de *Cronbach* e Médias das Fases pertencentes às Unidades.

Quadro 1 – Índices de confiabilidade e médias das escalas

	Alfa de Cronbach das três Unidades	Médias Unidades		
		SP	GO	RS
ESCALAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL				
Individualismo versus Coletivismo				
Fase 1 - Coordenação de Tomada de Decisão	0,600	3,9	4,4	4,2
Fase 2 - Supervisores como Líderes de Grupos	0,772	4,2	4,4	4,5
Fase 3 - Recompensas pelo Desempenho dos Grupos	0,600	3,6	3,7	4,2
Fase 4 - Resolução de Problemas por Pequenos Grupos	0,767	4,2	4,2	4,6
Distância de poder				
Fase 5 - Contato no chão de Fábrica	0,600	3,9	4,4	4,3
Fase 6 - Centralização de Autoridade	0,600	2,7	2,9	2,9
Congruência Cultural				
Fase 7 - Lealdade	0,909	4,4	4,5	4,8
Fase 8 - Filosofia	0,602	3,8	3,9	4,1

Fonte: dados da pesquisa.

Após a análise do teste de confiabilidade (Alfa de Cronbach), constatou-se que todas as fases apresentaram índices de confiabilidade aceitáveis.

O segundo procedimento, após o teste de confiabilidade, por meio da Correlação Canônica, analisou-se as respostas das chefias e dos empregados das Escalas de Cultura Organizacional. “A análise de correlação canônica pode ser vista como uma extensão lógica da análise de regressão múltipla” (HAIR Jr, 2005, p. 33). Para a correlação canônica foi utilizado o *software Statgraphics®* versão 5.1.

No Quadro 2 apresenta-se a variação do coeficiente e a força de associação.

Quadro 2 - Coeficiente de correlação

Varição do coeficiente	Força de Associação
$\pm 0,91$ a $\pm 1,00$	Muito forte
$\pm 0,71$ a $\pm 0,90$	Alta
$\pm 0,41$ a $\pm 0,70$	Moderada
$\pm 0,21$ a $\pm 0,40$	Pequena mas definida
$\pm 0,01$ a $\pm 0,20$	Leve, quase imperceptível.

Fonte: Hair Jr. *et al* (2005, p. 312)

Com a análise canônica, o objetivo é correlacionar simultaneamente diversas variáveis dependentes métricas e diversas variáveis independentes métricas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Inicialmente apresenta-se o perfil dos respondentes por unidade, São Paulo, Goiás e Rio Grande do Sul e na sequência a análise e discussão dos dados por Unidade das Escalas de Cultura Organizacional. Sendo as Escalas de Cultura desdobradas em três dimensões: Individualismo *versus* Coletivismo; Distância de Poder; e Congruência Cultural.

4.1 Análise da unidade de São Paulo

Referente ao perfil dos respondentes - as chefias são 100% pessoas do sexo masculino, com 40% na faixa etária entre 46 a 50 anos, seguido por 40% na faixa etária entre 31 e 35 anos, ou seja, 80% das chefias esta na faixa etária entre 31 e 50 anos. Com relação à formação, 80% têm curso superior e 20% tem pós-graduação. Quanto ao tempo de empresa, 50% estão na empresa entre 6 e 10 anos; 30% entre 11 e 15 anos; 10% entre 26 e 30 anos e 10% entre 1 e 5 anos. Para 40% essa é a primeira empresa onde trabalha.

Os empregados, 75% são do sexo masculino. Quanto à idade, 19% estão na faixa entre 21 e 25 anos, seguido por 14% entre 36 e 40 anos; 13% entre 31 e 35 anos; 3% entre 56 e 60 anos. As demais cinco faixas etárias apresentam aproximadamente 10% dos colaboradores cada. Com relação à formação, 55% tem ensino médio completo; 16% tem curso técnico; 14% tem graduação; 7% tem ensino médio incompleto; 6% com ensino fundamental, 2% tem pós-graduação.

Quanto ao tempo de empresa, destaca-se que, 23% dos empregados estão entre 11 e 15 anos na empresa; seguido por 21% entre 1 e 5 anos e 14% está entre 16 e 20 anos. Para 30% essa é a primeira empresa onde trabalha.

4.1.1 Análise das escalas de cultura organizacional

Por meio de Correlação Canônica, analisou-se as respostas das chefias e dos empregados. As três dimensões Individualismo *versus* Coletivismo; Distância de Poder; e Congruência Cultural, apresentam fases distintas (conforme detalhado no tópico 3.1). Buscou-se verificar a correlação entre as Fases de cada dimensão e a correlação entre as três dimensões.

Quanto à dimensão Individualismo *versus* Coletivismo - suas fases apresentaram a seguinte correlação: Fase 1 – Coordenação de Tomada de Decisão, correlação moderada de 0,53544 com as Fases 2 – Supervisores como Líderes de Grupos; Fase 3 - Recompensas pelo Desempenho de Grupos e Fase 4 – Resolução de Problemas por Pequenos Grupos.

Pelas médias e correlação apresentadas nessa dimensão pode-se inferir que nas respostas da Unidade, existem mais características direcionadas ao coletivismo.

Com relação à dimensão Distância de Poder – suas fases não apresentaram correlação significativa. Além das Fases 5 - Contato com o Chão de Fábrica e Fase 6 - Centralização de Autoridade, as chefias responderam questões com relação ao Índice Hierárquico. Obteve-se como respostas: 1) a unidade não tem estacionamento distinto para as gerências; 2) os empregados tem controle do horário de entrada e saída ao trabalho e usam uniformes; somente duas chefias usam uniformes; 3) o refeitório é de uso comum, tanto para pessoal administrativo como operacional; 4) os empregados tem uma sala de descanso na unidade.

Com base nas médias apresentadas nas Fases 5 e 6 pode-se observar que os respondentes procuraram permanecer neutros, não assumindo efetivamente uma posição. Conforme apresentado por Prates; Barros (1997), essa é uma postura que pode ser adotada em situações onde se deseja evitar o conflito. Principalmente presente na relação do colaborador para com a chefia.

Referente à dimensão da Congruência Cultural - suas fases apresentaram a seguinte correlação: Fase 7 – Lealdade, correlação alta de 0,73182 com a Fase 8 – filosofia.

A congruência cultural distingue as culturas clãs e as hierárquicas na medida em que os valores e as crenças são compartilhados. A congruência cultural refere-se à homogeneidade entre os diversos membros e subgrupos nas organizações (BATES *et al*, 1995).

Culturas clã dependem de valores compartilhados como um mecanismo de controle e que apresentem crenças consistentes em relação a muitos aspectos da vida organizacional, indicando congruência cultural.

De acordo com as médias e a correlação apresentada na Unidade, pode-se inferir que existe a congruência cultural.

Quanto à correlação entre as dimensões, todas as fases de uma dimensão apresentaram correlação com as fases das outras dimensões. A correlação entre as Fases 4, 7 e 8 foi a que se mostrou mais significativa, 0,78634, considerada correlação alta. Ou seja, a fase denominada resolução de problemas por pequenos grupos está correlacionada com a lealdade e a filosofia da empresa.

Demonstrando assim, que a cultura organizacional na Unidade tem características de cultura clã, indicando coletivismo, na distância de poder apresentou neutralidade, mesmo assim as características mostram a existência da congruência cultural.

4.2 Análise da unidade de Goiás

Referente ao perfil dos respondentes - as chefias são 67% pessoas do sexo masculino, com 67% na faixa etária entre 26 e 30 anos e 33% entre 36 e 40 anos. Quanto à formação, 67% têm pós-graduação e 33% graduação. Referente ao tempo de empresa, 67% está entre 6 e 10 anos e

33% estão entre 11 e 15 anos. E 100% das chefias trabalharam em outra organização antes da atual empresa.

Referente aos empregados, 76% são do sexo masculino. Quanto à idade, 31% estão entre 31 e 35 anos; seguido por 26% entre 36 e 40 anos e 21% entre 26 e 30 anos; 10% até 20 anos; 5% entre 21 e 25 anos; e as demais três faixas etárias com 2% cada. Com relação à formação, 45% tem ensino médio completo; seguido por 33% com curso técnico; 10% ensino médio incompleto; 7% ensino fundamental e 5% com pós-graduação.

Quanto ao tempo de empresa, destaca-se que, 43% estão entre 11 e 15 anos e 33% está entre 6 e 10 anos. Para 31% essa é a primeira empresa que trabalha.

4.2.1 Análise das escalas de cultura organizacional

Quanto à dimensão Individualismo *versus* Coletivismo - suas fases apresentaram a seguinte correlação: Fase 1 – Coordenação de Tomada de Decisão, correlação alta de 0,72607 com as Fases 2 – Supervisores como Líderes de Grupos; Fase 3 - Recompensas pelo Desempenho de Grupos e Fase 4 – Resolução de Problemas por Pequenos Grupos.

Pelas médias e correlação apresentadas nessa dimensão pode-se inferir que nas respostas da Unidade, existem características de coletivismo.

Com relação à dimensão Distância de Poder – suas fases não apresentaram correlação significativa. Além das Fases 5 - Contato com o Chão de Fábrica e Fase 6 - Centralização de Autoridade, as chefias responderam questões com relação ao Índice Hierárquico. Obteve-se como respostas: 1) a unidade tem estacionamento distinto para as gerências; 2) os empregados tem controle do horário de entrada e saída ao trabalho e usam uniformes; as chefias não usam uniformes; 3) o refeitório é de uso comum, tanto para pessoal administrativo como operacional; 4) os empregados tem uma sala de descanso na unidade.

Da mesma forma como na Unidade de São Paulo, as médias apresentadas na Unidade de Goiás nas Fases 5 e 6, os respondentes também procuraram permanecer neutros, não assumindo efetivamente uma posição. Nesta Unidade existe distinção no estacionamento para as gerências.

Referente à dimensão da Congruência Cultural - suas fases apresentaram a seguinte correlação: Fase 7 – Lealdade, correlação alta de 0,83964 com a Fase 8 – filosofia.

De acordo com as médias e a correlação apresentada na Unidade, pode-se inferir que existe a congruência cultural.

Quanto à correlação entre as dimensões, todas as fases de uma dimensão apresentaram correlação com as fases das outras dimensões, exceto a Fase 6 com 7 e 8. A correlação entre as Fases 5, 7 e 8 foi a que se mostrou mais significativa, 0,86286 considerada correlação alta. Ou seja, contato no chão de fábrica está correlacionado com a lealdade e a filosofia da empresa.

Demonstrando assim, que a cultura organizacional na Unidade também apresenta características de cultura clã, indicando coletivismo, distância de poder com neutralidade e características que indicam a existência da congruência cultural.

4.3 Análise da unidade do Rio Grande do Sul

Referente ao perfil dos respondentes - as chefias são 100% pessoas do sexo masculino, com 44% na faixa etária entre 31 e 35 anos; e com 11% cada, as faixas etárias entre 36 e 40 anos; 41 e 45 anos; 46 e 50 anos; 51 e 55 anos; e 56 e 60 anos. Quanto à formação, 56% têm ensino médio completo e 44% tem graduação. Referente ao tempo de empresa destaca-se que, 33% estão entre 11 e 15 anos; 22% entre 21 e 25 anos; 22% entre 26 e 30 anos. Para 44% essa é a primeira empresa que trabalha.

Os empregados, 74% são do sexo masculino. Quanto à idade, 21% estão entre 26 e 30 anos; 18% entre 31 e 35 anos; 17% está entre 41 e 45 anos; 13% está entre 21 e 25 anos; 8% está entre 46 e 50 anos; 5% até 20 anos; e com 1% entre 51 e 55 anos e 1% entre 56 e 60 anos. Com relação à formação, 62% tem ensino médio completo; 14% tem curso técnico; 13% tem ensino médio incompleto; 5% têm graduação e 5% tem ensino fundamental. Para 20% essa é a primeira empresa que trabalha.

4.3.1 Análise das escalas de cultura organizacional

Quanto à dimensão Individualismo *versus* Coletivismo - suas fases apresentaram a seguinte correlação: Fase 1 – Coordenação de Tomada de Decisão, correlação moderada de 0,59780 com as Fases 2 – Supervisores como Líderes de Grupos; Fase 3 - Recompensas pelo Desempenho de Grupos e Fase 4 – Resolução de Problemas por Pequenos Grupos.

Pelas médias e correlação apresentadas nessa dimensão pode-se inferir que nas respostas da Unidade, existem características de coletivismo.

Com relação à dimensão Distância de Poder – a Fase 5 - Contato com o Chão de Fábrica apresentou correlação pequena, 0,32615 com a Fase 6 - Centralização de autoridade. As chefias responderam questões com relação ao Índice Hierárquico, como resposta obteve-se: 1) a unidade tem estacionamento distinto para as gerências; 2) os empregados tem controle do horário de entrada e saída ao trabalho e usam uniformes; as chefias não usam uniformes; 3) o refeitório é de uso comum, tanto para pessoal administrativo como operacional; 4) quatro chefias responderam que os empregados tem uma sala de descanso na unidade e cinco responderam que não tem uma sala de descanso.

Da mesma forma como nas Unidades de São Paulo e Goiás, pelas médias apresentadas nas Fases 5 e 6, os respondentes também procuraram permanecer neutros, não assumindo efetivamente uma posição. Nesta Unidade também existe distinção no estacionamento para as gerências.

Referente à dimensão da Congruência Cultural - suas fases apresentaram a seguinte correlação: Fase 7 – Lealdade, correlação moderada de 0,69570 com a Fase 8 – filosofia.

De acordo com as médias e a correlação apresentada na Unidade, pode-se inferir que existe a congruência cultural.

Quanto à correlação entre as dimensões, todas as fases de uma dimensão apresentaram correlação com as fases das outras dimensões. A correlação entre as Fases 4, 7 e 8 foi a que se mostrou mais significativa, 0,72341 considerada correlação alta. Ou seja, resolução de problemas por pequenos grupos está correlacionada com a lealdade e a filosofia da empresa.

Demonstrando assim, que a cultura organizacional na Unidade também apresenta características de cultura clã, indicando coletivismo, distância de poder com neutralidade e características que indicam a existência da congruência cultural.

4.4 Comparativo entre as três unidades

No Quadro 3 observam-se os dados da correlação canônica entre as fases para cada uma das unidades estudadas.

Os dados apresentados na cor vermelha indicam uma alta correlação, os de cor verde uma correlação moderada e os de cor roxa uma pequena, mas definida correlação conforme Hair Jr. *et al* (2005). Observa-se que apenas a Fase 5, nas unidades de São Paulo e Goiás não apresentaram força de associação, quando correlacionada com a Fase 6; e, a Fase 6 na unidade de Goiás quando correlacionada com as Fases 7 e 8.

Por meio dos dados se observa que a unidade Goiás exibe uma alta correlação canônica na simulação de seis funções discriminantes. Em todas as simulações os valores de probabilidade são altamente significantes (*p-value* 0,0000) para um nível de confiança de 95%. As funções podem ser assim representadas:

Fase 1 = Fase 2 + Fase 3 + Fase 4 è 0,72607. Interpretamos esta correlação como explicando 72,607% do modelo, ou seja, aproximadamente 73% da dimensão Individualismo/coletivismo é explicada utilizando os indicadores das Fases 2, 3 e 4 em função da Fase 1. Optando-se por uma simplificação do modelo para explicar a cultura da unidade de Goiás, as três primeiras linhas do Quadro 3 explicam a Cultura Organizacional em suas três dimensões de análise. Neste sentido, 3 simulações com uma equação cada uma explicaria o alto índice de coletivismo, a relativa neutralidade quanto ao assunto que se relaciona com a distância de poder e uma grande congruência cultural entre seus membros.

Quadro 3 – Resumo das correlações canônicas entre as unidades da organização

GRUPO 1	GRUPO 2	SÃO PAULO	GOIÁS	RIO GRANDE DO SUL
Fase 1	Fase 2 Fase 3 Fase 4	0,53544	0,72607	0,5978
Fase 1	Fase 5 Fase 6	0,45115	0,77512	0,39101
Fase 1	Fase 7 Fase 8	0,48883	0,79744	0,51307
Fase 2	Fase 3 Fase 4	0,566	0,66165	0,58585
Fase 2	Fase 5 Fase 6	0,33009	0,67451	0,28967
Fase 2	Fase 7 Fase 8	0,54701	0,70307	0,5024
Fase 3	Fase 4	0,40712	0,59963	0,55701
Fase 3	Fase 5 Fase 6	0,277	0,54661	0,36373
Fase 3	Fase 7 Fase 8	0,66096	0,70912	0,69295
Fase 4	Fase 5 Fase 6	0,35322	0,68508	0,43745
Fase 4	Fase 7 Fase 8	0,78634	0,72442	0,72341
Fase 5	Fase 6	0,00279	0,07595	0,32615
Fase 5	Fase 7 Fase 8	0,57594	0,86286	0,61235
Fase 6	Fase 7 Fase 8	0,33204	0,13628	0,27963
Fase 7	Fase 8	0,73182	0,83964	0,6957

Legenda:
Individualismo versus Coletivismo

Fase 1 - Coordenação de Tomada de Decisão

Fase 2 - Supervisores como Líderes de Grupos

Fase 3 - Recompensas pelo Desempenho dos Grupos

Fase 4 - Resolução de Problemas por Pequenos Grupos

Distância de poder

Fase 5 - Contato no chão de Fábrica

Fase 6 - Centralização de Autoridade

Congruência Cultural

Fase 7 - Lealdade

Fase 8 - Filosofia

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para a mesma unidade, a dimensão Distância do Poder é explicada utilizando os indicadores das Fases 5 e 6 em função da Fase 1 = Fase 5 + Fase 6 é 0,77512, explicando, portanto, 77,5% da dimensão. Na continuidade, a dimensão Congruência Cultural, por meio da Fase 1 sendo correlacionada com as Fases 7 e 8, obtém aproximadamente 80% de explicação. Isto é, a Fase 1 = Fase 7 + Fase 8 é 0,79744.

A unidade São Paulo tem nas duas primeiras linhas do Quadro 3 a explicação das duas primeiras dimensões apresentadas pelo modelo, Individualismo/Coletivismo e Distância do Poder. A primeira com 53,54% e a segunda com 45,12%. A dimensão Congruência Cultural, representada pelas fases 7 e 8, é explicada quando correlacionada com a Fase 4, com um percentual aproximado de 78,6%. Apesar de apresentar uma associação moderada para explicar as duas primeiras dimensões, a unidade apresenta uma alta correlação na última dimensão. Os dados também apontam para uma cultura coletivista, com moderada distância do poder e uma alta congruência cultural.

Com característica semelhante, a unidade Rio Grande do Sul apresenta maior correlação na dimensão Congruência Cultural, com 72,34%. A dimensão Individualismo/Coletivismo pode ser observada com correlação moderada na primeira linha do Quadro 3, com um valor aproximado de 59,8%. A dimensão Distância do Poder apresentou uma correlação moderada quando a modelagem foi feita em função da Fase 4 = Fase 5 + Fase 6 é 0,43745, ou seja, 43,7%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou averiguar a cultura de uma grande empresa do setor metal-mecânico que possui três unidades em estados diferentes no Brasil. A matriz situa-se na capital do estado de São Paulo e foi fundada em 1955 sendo comprada pelo atual grupo controlador em 1963. A filial mais antiga, comprada em 1980, situa-se no estado do Rio Grande do Sul. E, a filial mais nova, fundada em 1991, situa-se no estado de Goiás.

O pressuposto inicial era de que as três unidades, por estarem em estados com colonização diferenciada poderiam apresentar variações em sua cultura organizacional, sob 3 perspectivas, aqui denominadas de dimensões: Individualismo *versus* Coletivismo; Distância do Poder e Congruência Cultural. As duas primeiras dimensões tomando como base Hofstede (1980) e a última, trabalhos de Mowday; Steers (1981) e Price; Mueller (1986) (*apud* BATES *et al*, 1995).

Apesar de alguma variação, pode-se observar que a unidade mais nova da organização, situada em Goiás, apresenta maior similaridade entre as respostas, ou seja, os resultados apresentam menor dispersão entre os dados. A unidade do estado do Rio Grande do Sul foi a que apresentou uma maior média para as dimensões de Coletivismo e Congruência Cultural. A matriz, situada em São Paulo, foi a que apresentou médias menores em todas as dimensões. As médias indicam a direção de concordância ou discordância com alguma afirmativa. Neste sentido, médias menores

indicam uma tendência a aproximação da neutralidade, ou seja, opção pelo “não concordo nem discordo”.

A matriz comporta a diretoria da empresa e um dos acionistas como Superintendente, indicando o local onde as principais decisões são tomadas. Por outro lado, também foi a unidade com um número maior de respondentes, 54,1% do total, enquanto Goiás contribuiu com 41% e o Rio Grande do Sul com 38,2%.

Por meio da Análise Discriminante sob a perspectiva de análise da correlação canônica, observou-se que, apesar da distância geográfica e de pequena dispersão nos resultados, as três unidades apresentam uma alta e moderada congruência entre as três dimensões de cultura organizacional analisada. Nas três prevalece uma característica Coletivista e uma pequena tendência à maior Distância do Poder corroborando com os resultados encontrados por Hofstede (1980) em estudo para explicar a cultura organizacional em empresa situada no Brasil. Na dimensão Congruência Cultural, envolvendo Lealdade e Filosofia, as unidades apresentam forte existência desta dimensão.

A utilização da correlação canônica como indicador de correlação entre as variáveis de cultura organizacional se mostrou adequada para a análise proposta. Os ensaios e simulações feitos evidenciaram uma alta correlação entre as variáveis, configurando a existência da cultura com base nas dimensões propostas por Bates *et al* (1995). Sugere-se, para estudos futuros, a replicação do modelo como forma de evidenciação da cultura e de caracterização de dimensões que podem elucidar vários comportamentos humanos em organizações. Salienta-se que os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados e, com base nisto a sugestão anterior é apresentada.

NOTAS

¹ Docente da Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT; Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: lheinzmam@al.furb.br

² Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau – FURB; Doutora em Administração pela FGV/SP. E-mail: delpra@furb.br.

³ Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau – FURB; Pós-Doutor pela Universität Kaiserslautern; doutor em Engenharia da produção pela UFSC. E-mail: loesch@furb.br.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001.

BATES, Kimberly A.; AMUNDSON, Susan, D.; SCHROEDER, Roger G.; MORRIS, William, T. *The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy*

and Organizational Culture. **J. STOR Management Science**. vol. 41, n 10, Oct, pp. 1565-1580, 1995.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporative life**. Massachussets: Addison Wesley, 1982.

HAIR, Jr. Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, Jr. Joseph. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFSTEDE, Geert. **Culture´s consequences: international differences in work-related values**. vol. 5, Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, Geert; NEUIJEN, Bram; OHAYV, Denise D.; SANDERS, Geert. *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. **Administrative Science Quarterly**. vol. 35. pp. 286-316, 1990.

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

OUCHI, William G. *Markets, bureaucracies, and clans*. **Administrative Science Quarterly**. vol. 25. pp. 129-141, 1980.

PRATES, Marco A. S.; BARROS, Betania T. de. **O estilo brasileiro de administrar**. In: Motta, Fernando, C. P.; Caldas, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, 1997.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar H. *Coming to a new awareness of organizational culture*. **Sloan Management Review**. Winter, pp. 3-16, 1984.

TICHY, Noel M. *Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys*. **Organizational Dynamics**. Autum, pp. 59-80, 1982.

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

TRIVINÓS, Augusto N. S. **Bases teórico metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais**. vol. 4, Porto Alegre: Ed. Ritter dos Reis, 2001.

WILKINS, Alan L.; OUCHI, William G. *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*. **Administrative Science Quarterly**. vol. 28. pp. 468-481, 1983.