



MENSURAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: uma análise quantitativa-comparativa.

1- Valderí de Castro Alcântara*

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa - UFV, Rio Paranaíba/MG, Brasil.
valderi.alcantara@ufv.br
<http://lattes.cnpq.br/2870598651094370>

2- Luís Fernando Silva Andrade

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa - UFV, Rio Paranaíba/MG, Brasil.
luis.andrade@ufv.br
<http://lattes.cnpq.br/2468899725153535>

3- Raquel Santos Soares Menezes

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte/MG, Brasil.
Professora do Programa de Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa - UFV, Rio Paranaíba/MG, Brasil.
raquel.menezes@ufv.br
<http://lattes.cnpq.br/6161206547111991>

4- Pedro Ivo Vieira Good God

Doutor em Genética e Melhoramento pela Universidade Federal de Viçosa - UFV, Rio Paranaíba/MG, Brasil.
Presidente da Comissão de Pesquisa da Universidade Federal de Viçosa - UFV, Rio Paranaíba/MG, Brasil.
pedro.god@ufv.br
<http://lattes.cnpq.br/8764203999645192>

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*)
Recebido em: 14/04/2010
Aprovado em: 18/06/2010
Publicado em: 20/11/2010

* Contato Principal: Rodovia BR 354, KM 310 – Rio Paranaíba, Minas Gerais, Brasil. CEP: 38810-000. Caixa-Postal: 22.

MENSURAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE QUANTITATIVA-COMPARATIVA.

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar a cultura organizacional de empresas localizadas em duas cidades mineiras com características quantitativas distintas, Rio Paranaíba e Araxá. Enquanto as empresas amostradas em Rio Paranaíba são em sua maioria micro e pequenas empresas (86%), em Araxá são médias e grandes empresas (53%). O objetivo geral é verificar se existe diferença significativa na cultura organizacional entre estas empresas que podem ser explicadas por fatores inerentes ao tamanho da empresa. A pesquisa foi de natureza quantitativa e os instrumentos de coleta de dados consistiram na aplicação de um questionário e uma escala de mensuração da cultura organizacional contendo quatro dimensões: Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e o Índice de Controle da Incerteza (CINC). A tabulação e análise dos dados foram feitas com auxílio do *PASW Statistics 18*, com o qual se realizaram procedimentos estatísticos descritivos e inferenciais. Utilizando um Fator Redutor (-21) os índices alcançados em cada empresa foram classificados em 5 categorias de intensidade (entre "muito baixa" e "muito elevada"). Realizou-se o Teste t de *Student* para duas médias que revelou diferenças significativas nos índices de Distância Hierárquica e Individualismo entre as empresas das duas cidades ($p < 0,05$).

Palavras-Chave

Cultura Organizacional; Dimensões da Cultura Organizacional; Araxá; Rio Paranaíba

ABSTRACT

This article aims at the analysis of the organizational culture at enterprises located in two towns with distinct quantitative traits, Rio Paranaíba and Araxá. While the surveyed enterprises in Rio Paranaíba are mostly micro and small enterprises (86%), in Araxá there are mostly medium and large companies (53%). The overall objective is to verify if there are significant differences in organizational culture among these enterprises and if they can be explained by the organization size. The research was quantitative and instruments for data collection were a questionnaire and a scale for measuring organizational culture containing four dimensions: Hierarchical Distance Index (IDH), Individualism Index (INDI), Masculinity Index (MASC) and the Uncertainty Control Index (CINC). Tabulation and analysis of data were performed using the *PASW Statistics 18*, doing descriptive and inferential statistical procedures. Using a Reduction Factor (-21) the achieved indexes were classified into 5 intensity categories (from "very low" to "very high"). The Student t test for two means was performed, revealing significant differences in Hierarchical Distance and Individualism between Araxá and Rio Paranaíba enterprises ($p < 0.05$).

Keywords

Organizational Culture; Dimensions of Organizational Culture; Araxá; Rio Paranaíba.

1 Introdução

O que diferencia uma empresa de outra? Empresas inseridas em um mesmo país, sujeitas às mesmas condições ambientais, que tenham como empregados pessoas do mesmo gênero, nível de escolaridade e classe social serão iguais? Ao longo do tempo as respostas a estas perguntas têm perpassado diferentes áreas do conhecimento, como Psicologia, Sociologia e Antropologia. Também na Administração a interação dos elementos intrínsecos que levam à construção da realidade social vem sendo analisada do ponto de vista de uma possível cultura organizacional, que seria um conjunto de valores compartilhados (ou não) pelos membros de uma organização.

No que tange a existência da cultura organizacional, Hofstede (1997) compreende que as pessoas carregam programas mentais contendo componentes desenvolvidos desde o nascimento e que têm origem nos diversos ambientes sociais que nos deparamos durante a vida (família, escola, empresas). Para o autor existe uma “programação mental” que distingue os membros de uma organização. Assim, nas últimas décadas vários estudos vêm sendo desenvolvidos sobre cultura organizacional buscando compreender como funcionam as organizações e o que as diferenciam uma das outras.

Neste artigo, parte-se do pressuposto de que a cultura de uma organização é influenciada por uma série de variáveis, de forma que existem características que podem ser mensuradas. Assim, serão analisadas neste trabalho quatro dimensões de cultura organizacional, propostas por Hofstede (1997) e aqui denominadas de Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC).

Especificamente, será analisada a existência de diferença significativa entre as dimensões da cultura organizacional das empresas amostradas em Araxá em relação a Rio Paranaíba.

A tabulação e análise dos dados foram realizadas com auxílio do *PASW Statistics 18*, com o qual se realizaram procedimentos estatísticos descritivos (médias e desvios-padrão) e inferenciais. (Teste *t* de *Student* para duas médias, Coeficiente de Correlação *r* de *Pearson*, Coeficiente de Confiabilidade α de *Cronbach* e Análise de Variância *One-Way*) todos possíveis devido ao tamanho da amostra utilizada ($n=64$). Foram criadas categorias classificatórias de intensidade (“muito baixa”, “baixa”, “um pouco elevada”, “elevada” e “muito elevada”) para os quatro índices analisados (IDH, MASC, INDI e CINC) nos quais as empresas foram agrupadas.

Na sequência, o texto está organizado da seguinte forma: referencial teórico sobre cultura organizacional, procedimentos metodológicos, resultados e análises, as considerações finais, e por fim, são apresentadas as referências bibliográficas que embasaram o presente trabalho.

2 Referencial Teórico

2.1 Cultura Organizacional

Ao iniciar a Revisão de literatura referente ao tema Cultura Organizacional encontra-se em Barbosa (2003) que este é um tema multidisciplinar, já que se situa entre dois campos distintos do conhecimento, Antropologia e Administração; cabe à Antropologia o conceito de cultura¹ e à Administração o conceito de organização.

Segundo Barbosa (2003), Cultura Organizacional passou a ser parte do cotidiano dos administradores a partir do fim da década de 70 e início de 80. O fato do conhecimento sobre cultura organizacional ser recente foi ressaltado também por Pinto (2005) ao afirmar que a noção de organizações deterem culturas é fato recente e que houve notório crescimento no número de livros que abordavam o tema no final da década de 80; Barbosa (2003) afirma ainda que cultura organizacional é um tema consolidado, sendo cada vez mais abordado em pesquisas acadêmicas, matérias na imprensa, sendo de interesse dos executivos e administradores de empresas.

A definição de cultura não é um consenso entre os pesquisadores organizacionais. Segundo Martin (2002), duas características teóricas são comuns a muitas definições de cultura: o uso da palavra “compartilhada” e a referência à cultura como algo único e distinto em um contexto particular. A autora discorda da existência de uma cultura compartilhada e única, embora presente na maioria das definições sobre o tema, sendo um dos principais pontos de discordância entre autores da área.

Em relação ao componente “compartilhado”, este oferece apenas uma definição restrita de cultura, ao tentar induzir à interpretação de que todos compartilham um sistema comum de referência na organização. Martin (2002) argumenta que na verdade este sistema é compartilhado de forma incompleta e acrescenta a consideração da ambiguidade e existência do conflito. Com isto, a autora propõe uma definição mais generalista de cultura, “incluindo uma variedade mais ampla de manifestações idealistas e materialistas, enfatizando a profundidade da interpretação, mas possibilitando o compartilhamento tanto de significados quanto de conflitos e ambigüidade” (MARTIN, 2002, p. 61).

Com base nestas considerações sobre a definição e operacionalização de estudos de cultura, Martin (2002) propõe três perspectivas teóricas para o tema: integração, diferenciação e fragmentação. Na perspectiva da integração, o foco está nas manifestações culturais que têm interpretações mutuamente consistentes, acreditando na existência de consenso na organização. Já na diferenciação, as manifestações culturais têm interpretações inconsistentes e o consenso existe na organização, mas em níveis mais baixos de análise, as subculturas. Por sua vez, a fragmentação entende as relações entre manifestações culturais não como totalmente consistentes, nem totalmente inconsistentes. A ambiguidade mais que a clareza é o foco central desta abordagem.

A abordagem da integração aproxima-se da interpretação da cultura como *variável* (SMIRCICH, 1983). Esta perspectiva, ainda dominante nos estudos de cultura organizacional, tem um cunho nitidamente positivista ou funcionalista, ao tentar relacionar cultura e desempenho da organização. Tal versão se justifica ao fazer uma breve retrospectiva dos “motivos” que desencadearam o interesse pelo assunto na década de 80: as empresas japonesas prosperavam com seu enfoque na qualidade, enquanto as americanas apresentavam sinais de decadência e produtividade declinante (CARRIERI, 2002).

Já na abordagem da cultura como *metáfora*, as organizações são vistas como expressões de formas e manifestações da consciência humana (SMIRCICH, 1983). Como aponta Carrieri (2002), cabe ao pesquisador que adota esta perspectiva ler, interpretar e compreender a cultura, assim como a organização. Desta forma, busca-se nos aspectos simbólicos e em sua rede de discursos uma compreensão da cultura organizacional.

Os estudos de Hofstede (1984) são considerados clássicos em consonância com a perspectiva da cultura como variável. No presente trabalho adota-se tal abordagem.

Em termos de definição, uma das mais clássicas é proposta por Edgar Schein:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e da integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 1985, p. 23).

Outra definição da cultura organizacional diz que “... é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (HOFSTEDE, 1997, p. 210). Para esse autor, a cultura nacional também é importante na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Hofstede (1984) chegou a tal constatação ao analisar diferentes culturas entre mais de 150 mil entrevistados de 60 países. Nesse sentido, faz-se necessário entender o contexto cultural do país para depois buscar compreender como a cultura pode interferir nas atividades e decisões de uma organização.

Como propõem Motta e Caldas (1997) “não há como estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade sem estudar as culturas ou a cultura desta sociedade” (MOTTA E CALDAS, 1997, p. 18). Dessa forma, é importante compreender que a cultura nacional pode ser um dos mais importantes fatores para diferenciar a cultura de uma empresa de outra.

Dentro de um mesmo país, as organizações se diferenciam através de um processo de aculturação, por meio do qual os indivíduos adquirem a cultura de uma organização. Essa transmissão de cultura pode acontecer quando um novo membro se junta ao grupo e então assimila a cultura desse ou passa sua cultura para os membros podendo ocorrer as duas situações ao mesmo tempo.

Dado o ingresso na organização, o recém-chegado terá de assimilar e aprender as regras que empresa impõe e aos poucos adquirir os comportamentos valorados, a partir daí ele passa a ter contato com elementos implícitos da cultura da organização que só podem ser observados através da integração com grupo.

Nessa perspectiva integracionista da cultura organizacional, são considerados os seguintes componentes principais: artefatos, tecnologia, símbolos e valores (SCHEIN, 1985).

Os Artefatos são os componentes mais visíveis da cultura de uma organização como espaço físico e vestimentas dos funcionários. Esses componentes serão os primeiros a demonstrar aspectos da cultura organizacional e fornecerão portanto uma primeira impressão que norteará a princípio o comportamento de um membro recém-chegado.

A Tecnologia é o repertório de conhecimentos utilizados pelos integrantes da organização para resolver problemas internos e de interação com o ambiente. Este componente permite dividir as organizações em avançadas ou atrasadas. A cultura tecnológica dirá se a empresa tem uma tendência atualizada e inovadora ou conservadora.

Os Símbolos compreendem principalmente imagens, hábitos e linguagem correntemente adotados que expressam o significado dos valores possuídos pela organização. Linguagem, cerimônias, vestuário, mitos e heróis são exemplos de símbolos que exprimem uma identidade valorizada por todos.

Os Valores são crenças, preconceitos e ideologia, correspondentes aos fatores que determinarão a maneira como se dará o relacionamento interpessoal, quais condutas serão aceitáveis e quais serão reprimidas; esses valores serão obtidos através da união dos valores pessoais e se juntarão na direção do alcance dos objetivos da organização.

2.2 Dimensões da Cultura Organizacional

Além dos componentes identificados anteriormente, a cultura organizacional pode ser mensurada por meio de dimensões identificadas inicialmente por Hofstede em seus estudos multiculturais: Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC).

O Índice de Distância Hierárquica (IDH) refere-se à medida com a qual os participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual do poder. O índice de distância hierárquica foca no grau de igualdade, ou desigualdade entre pessoas em uma sociedade. Uma maior distância hierárquica indica que as desigualdades de poder e riqueza tendem a ser grandes. Em tais sociedades é mais provável que exista um sistema bem definido de posições sociais, com grande dificuldade de permitir mobilidade social. Uma distância hierárquica mais baixa indica que a organização não enfatiza as diferenças entre seus membros por poder e riqueza (HOFSTEDE, 1984; DELA COLETA E DELA COLETA, 2007). As diferenças fundamentais entre culturas com pequena e grande distância hierárquica estão presentes no quadro 1.

Quadro 1 - Diferenças fundamentais entre pequena e grande IDH.

Pequena distância hierárquica	Grande distância hierárquica
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre as pessoas devem existir e são desejáveis.
Deve existir, e existe até certo ponto, uma interdependência entre quem tem mais e menos poder.	Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais; na prática, as pessoas com menos poder oscilam entre a dependência e a contra dependência.
A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.	A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.
A descentralização é comum.	A centralização é comum.
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base.	Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
Os subordinados esperam ser consultados.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
O chefe ideal é um democrata dotado e competente.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.
Os privilégios e símbolos de "status" são mal vistos.	Os privilégios e símbolos de "status" devem existir para a direção e são bem vistos.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p. 53).

O Índice de Individualismo (INDI) foca no grau em que a organização reforça o individual ou coletivo, realização e relações interpessoais. Uma posição de elevado individualismo indica que individualidade e direitos individuais são primordiais. Indivíduos tendem a formar um maior número de relações mais distantes. Já o baixo individualismo tipifica uma sociedade de natureza mais coletivista com fortes laços entre as pessoas (Quadro 2).

Quadro 2 - Diferenças essenciais entre culturas individualistas e coletivistas.

Sociedades coletivas	Sociedades individualistas
As pessoas pertencem a grupos ou coletividades que devem cuidar delas em troca de sua lealdade, havendo uma relação de troca.	A pessoa cresce por si só, depois ela mesma cuida de si e da sua família.
A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.	A identidade está baseada no indivíduo.
Harmonia sempre deverá ser mantida e devem ser evitadas confrontações diretas.	Dizer o que se pensa é característica das pessoas honestas.
Relacionamento empregado-empregador é percebido em condições morais, como uma ligação familiar.	Relação empregado-empregador é um contrato baseado em vantagens mútuas.
Contratar e promover decisões levam grupos distintos de empregados em consideração	Contratar e promover decisões são de acordo com as habilidades e as regras.
Administração significa administração do relacionamento, a tarefa prevalece sobre o grupo.	Administração é administração de indivíduos a tarefa prevalece sobre a relação.
A relação prevalece sobre a tarefa.	A tarefa prevalece sobre a relação.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p. 87).

No que se refere ainda ao INDI, Motta e Caldas (1997) acrescentam que tais sociedades coletivistas caracterizam-se por relações sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem parentes, clãs e organizações, além de outros grupos. As pessoas esperam que seus grupos dêem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade.

No que tange à dimensão da Masculinidade (MASC), esta se refere 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. Nestas culturas, 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. Feminilidade, por sua vez, é definida como a medida com que os valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global (MOTTA E CALDAS, 1997).

O quadro 3 resume as diferenças mais relevantes entre sociedades masculinas e sociedades femininas.

Quadro 3 - Diferenças fundamentais entre sociedades masculinas e femininas.

Sociedades femininas	Sociedades masculinas
Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros.	Valores dominantes: o sucesso e progresso material.
Homens e mulheres podem ser ternos.	Mulheres devem ser ternas e ocupar-se das relações.
Trabalhar para viver.	Viver para trabalhar.
Gestores apelam para a intuição e a qualidade de vida no trabalho.	Os gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos.
Acentua-se a igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho.	Enfatiza-se a equidade, a competição entre colegas e desempenho.
Conflitos são resolvidos por meio de negociação e compromisso.	Conflitos são resolvidos por meio de confronto.
Todos devem ser modestos.	Homens mostram autoconfiança, ambição e dureza.
Importância das pessoas e relações calorosas.	A importância do dinheiro e bens.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p. 119).

Mensuração da cultura organizacional: uma análise quantitativa-comparativa.

A quarta dimensão é o Índice de Controle da Incerteza. Em organizações onde 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 orientados para regras, aceitam mudanças mais prontamente e tomam maiores riscos (HOFSTEDE, 1984). O quadro 4 resume as diferenças existentes entre sociedades com elevado e baixo controle da incerteza.

Quadro 4 - Principais diferenças entre sociedades de elevado e baixo CINC.

Baixo controle da incerteza	Elevado controle da incerteza
Pouco stress, sentimento subjetivo de bem-estar.	Stress elevado, sentimento subjetivo de ansiedade.
As emoções e a agressão não devem ser demonstradas.	As emoções e a agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.
Educação flexível relativamente ao que é sujo e tabu.	Normas estritas para as crianças sobre o que é tabu e sujo.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.
Deve existir o menor número possível de regras.	Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes.
O tempo constitui apenas um marco de referência.	Tempo é dinheiro.
Por vezes é bom não fazer nada: trabalha-se muito apenas quando é necessário.	Necessidade emocional de estar constantemente ocupado; necessidade interior para trabalhar durante toda a existência.
A precisão e a pontualidade devem ser aprendidas.	Precisão e pontualidade surgem naturalmente.
Tolerância e moderação prevalecem.	Resistência para inovação.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p. 150).

A tabela 1 apresenta o Brasil em relação aos estudos de Hofstede, mostrando o valor do índice de cada dimensão e a posição que ocupa em relação aos demais países.

Tabela 1 - O Brasil nos estudos de Hofstede.

Dimensão da cultura organizacional	IDH	INDI	MASC	CINC
Índice	69	38	49	76
Posição	14°	26°-27°	27°	21°-22°

Fonte: Adaptado de Hofstede (1984).

O índice mais alto no Brasil é o CINC com valor de 76, o que o faz ocupar a posição 21°-22° em relação aos demais países assim; Hofstede (1984) conclui que o Brasil é um país que possui uma forte resistência a mudanças como consequência do alto grau de Controle da Incerteza. Este alto CINC implica num esforço para minimizar ou reduzir a incerteza, através de regras estritas, leis, políticas e regulamentos adaptados e implementados. O objetivo final dessa população é de controlar tudo a fim de eliminar ou evitar o inesperado.

O Brasil tem um grau ligeiramente alto de individualismo (INDI=38) em comparação com a pontuação média dos países latinos que é 21 (HOFSTED, 1984). No entanto, Pinto (2005) acrescenta que o Brasil é considerado uma sociedade coletivista em comparação com culturas individualistas como os Estados Unidos que possui um INDI de 91 ocupando a primeira posição do *ranking*.

Hofstede (1991) acrescenta que no individualismo encontram-se sociedades em que os laços entre os indivíduos estão soltos: todo mundo é esperado para cuidar de si mesmo e sua família. No lado coletivista, encontramos sociedades em que as pessoas desde o nascimento estão integradas, em grupos, muitas vezes famílias extensas (com tios, tias e avós) que continuam a protegê-los em troca de lealdade inquestionável.

No que concerne a Distância Hierárquica (IDH) o Brasil apresenta um índice de 69, relativamente alto, o que lhe concede a 14^o posição em relação aos demais países. Hofstede (1984) sugere que um alto IDH implica que existem acentuadas desigualdades sociais no país, apesar de todas as sociedades serem desiguais, umas são mais desiguais do que outras (HOFSTEDE, 1991).

Em relação ao MASC, os estudos revelaram que o Brasil ocupa a posição 27^o com um índice de 49, assim o Brasil “está qualificado como sociedade equilibrada com relação aos valores masculinos e femininos... estando o Japão em primeiro lugar com um MASC de 95 e em último lugar a Suécia, com índice 5 de masculinidade” (PINTO, 2005, p. 55).

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

A presente revisão de literatura não esgota as discussões sobre cultura organizacional, autores como Souza (1978), Azevedo (1964) e Ramos (1989) possuem grande relevância nesta área de estudo e serão utilizados em discussões futuras.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Delimitação da Área de Pesquisa

O presente estudo delimitou-se de forma intencional a mensurar e comparar dimensões da cultura organizacional de empresas de duas cidades do estado de Minas Gerais: Rio Paranaíba e Araxá. É possível observar diferenças relevantes entre as duas cidades, sendo Rio Paranaíba uma cidade de pequeno porte e Araxá de grande porte (IBGE, 2007). Rio Paranaíba possui segundo o cadastro geral das empresas do IBGE (2007), 181 empresas e Araxá possui 2.843; enquanto Araxá emprega de forma assalariada 19.723 pessoas, Rio Paranaíba emprega 1.031 e ainda observa-se que o salário médio mensal de Araxá (2,6 salários) é maior que o de Rio Paranaíba (1,9 salários).

A amostra foi não-probabilística, representada por 34 empresas em Araxá e 30 em Rio Paranaíba totalizando 64 empresas. As empresas foram amostradas de forma aleatória.

3.2 A Natureza da Pesquisa

Gil (2007) afirma que, de forma ampla, pode-se classificar a pesquisa em dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. Eles se diferenciam principalmente na forma de abordar o problema, assim a escolha do método depende do problema estudado e opção do pesquisador. Neste trabalho, a pesquisa é identificada como descritiva e quantitativa e os métodos utilizados para coletas de dados foram delineados segundo o objetivo proposto. A abordagem quantitativa prioriza o uso de técnicas estatísticas (HAIR *et al*, 2006).

3.3 Instrumentos de Coletas de Dados

Os instrumentos para coleta de dados consistiram em duas frentes: coleta de dados secundários e primários. Para a coleta de dados secundários utilizou-se pesquisa bibliográfica e para a coleta de dados primários utilizou-se um questionário e uma escala de mensuração de cultura organizacional adaptada de diversas pesquisas sobre do tema. A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros e periódicos científicos na busca de embasamento teórico para o presente trabalho.

Os questionários foram aplicados a um funcionário de cada uma das empresas estudadas, escolhido de forma aleatória. O questionário é composto por uma série de questões fechadas, caracterizada por 12 questões referentes a empresa, 9 aos funcionários e 16 à opinião dos funcionários em relação a fatores como salários e respeito na organização. Havia também uma questão aberta sobre motivação profissional dentro da empresa. O tempo médio de resposta deste questionário foi de 15 minutos.

A escala de mensuração da cultura organizacional foi respondida pelo mesmo indivíduo após o questionário. A escala do tipo *Likert* foi utilizada para mensurar quatro dimensões da cultura

Mensuração da cultura organizacional: uma análise quantitativa-comparativa.

organizacional: “Distância Hierárquica”, “Individualismo”, “Masculinidade” e “Controle da Incerteza”. Cada um dos construtos de cada dimensão tinha 5 opções das quais os funcionários deveriam marcar apenas uma. Cada um das opções correspondia a seguinte escala: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (em dúvida), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

A escala foi adaptada dos estudos realizados inicialmente por Hofstede (1997) e posteriormente por House *et al.* (2004), o embasamento final na adaptação da escala foram os estudos de Pinto (2005) e Dela Coleta e Dela Coleta (2007). Nesses estudos a escala era formada por oito dimensões, as quatro iniciais aqui utilizadas foram desenvolvidas por Geert Hofstede.

Tabela 2 - Itens das 4 dimensões de cultura organizacional.

Índice de Distância Hierárquica						
1	A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ocupa.	1	2	3	4	5
2	Os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes.	1	2	3	4	5
3	A decisão é tomada exclusivamente pelo chefe e repassada aos funcionários.	1	2	3	4	5
4	Os funcionários não podem falar diretamente com seus superiores.	1	2	3	4	5
5	As pessoas em posição de direção tentam aumentar seu poder em relação dos demais.	1	2	3	4	5
6	As posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas.	1	2	3	4	5
7	Os funcionários têm receio de expressar desacordo face aos seus superiores.	1	2	3	4	5
Índice de Individualismo						
1	Os funcionários usam de individualismo e egoísmo em suas relações profissionais.	1	2	3	4	5
2	Dentro desta empresa não existe igualdade o que existe são cargos.	1	2	3	4	5
3	O indivíduo é mais valorizado que o grupo.	1	2	3	4	5
4	Na empresa não existe trabalho em grupo.	1	2	3	4	5
5	Se alguém tem que ser demitido que seja outro e não eu.	1	2	3	4	5
6	Os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos.	1	2	3	4	5
7	As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidas.	1	2	3	4	5
Índice de Masculinidade						
1	A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua indelicadeza.	1	2	3	4	5
2	Homens e mulheres são tratados claramente de forma diferente.	1	2	3	4	5
3	Existem poucas ou nenhuma mulher em cargos gerenciais.	1	2	3	4	5
4	A maioria dos funcionários esconde as suas emoções.	1	2	3	4	5
5	É pior para um homem falhar em seu trabalho do que para uma mulher falhar no dela.	1	2	3	4	5
6	As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para mulheres	1	2	3	4	5
7	Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres	1	2	3	4	5
Índice de Controle da Incerteza						
1	Os funcionários quase nunca se sentem tensos e nervosos	1	2	3	4	5
2	As pessoas não se sentem ameaçadas de perder o emprego	1	2	3	4	5
3	A forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhe, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.	1	2	3	4	5
4	A maioria dos funcionários prefere que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens bem claras.	1	2	3	4	5
5	Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados.	1	2	3	4	5
6	As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência	1	2	3	4	5
7	Existem normas para quase tudo.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado pelos autores, 2009.

3.4 Base de Cálculo Aplicado para a Determinação de Faixas de Pontuação

O número total de questões propostas são 28 questões que compreendem um total de 4 dimensões, ou seja, 7 questões por dimensão, sendo as respostas possíveis [1,2,3,4,5], variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

$$\Sigma [1,2,3,4,5] = [15]$$

A soma dos itens resulta em 15 de forma que a média aritmética é 3 (15/5). Segundo procedimentos estatísticos de Martins (2007), a mediana calculada é também 3, logo a mediana é igual a média ($M_d = X$). O Cálculo do redutor para amplitude das faixas de pontuação é realizado da seguinte forma:

$$\mathcal{R} = \text{Redutor}$$

$$\mathcal{R} = M_d \cdot N_i; 3 \cdot 7 = 21, \text{ onde } M_d \text{ é a mediana e } N_i \text{ é o número de itens de cada dimensão, logo:}$$

$$\mathcal{R} = 21$$

A aplicação do redutor as faixas de pontuação resulta nas seguintes faixas com fator redutor (variando de -14 a 14). A pontuação máxima com o fator redutor é 14, a média é 0 e a pontuação mínima é -14.

Tabela 3 - Aplicação do redutor nas faixas de pontuação.

Pontuação por dimensão	Normal	Com fator redutor
Máxima	5.7 = 35	35 - 21 = 14
Média	3.7 = 21	21 - 21 = 0
Mínima	1.7 = 07	7 - 21 = -14

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

As faixas de pontuação de intensidade para os índices foram as seguintes: entre -14 e -8,4 (muito baixa), entre -8,4 e -2,8 (baixa), entre -2,8 e 2,8 (um pouco elevada), entre 2,8 a 8,4 (elevada) e de 8,4 a 14 (muito elevada).

Tabela 4 - Categorias classificatórias de intensidade das dimensões da cultura.

Faixas	Categorias classificatórias de intensidade
De -14 a -8,4	Muito baixa
De -8,4 a -2,8	Baixa
De -2,8 a 2,8	Um pouco elevada
De 2,8 a 8,4	Elevada
De 8,4 a 14	Muito elevada

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Os resultados para cada índice foram alcançados subtraindo o Fator Redutor (-21) da média e também foram calculados os valores relativos a cada um das 64 empresas segundo a mesma metodologia proposta.

4 Resultados e Análises

Os resultados serão apresentados em vários tópicos, dentre eles o perfil da amostra, tanto das empresas quanto dos funcionários que responderam a escala e o questionário, os resultados parciais do questionário aplicado, sendo a análise referente às questões mais relevantes para o presente artigo e ainda os resultados da escala de mensuração de cultura organizacional em relação às empresas de Araxá e Rio Paranaíba, destacando as categorias de classificação (intensidade) e procedimentos estatísticos descritivos e inferenciais.

4.1 Perfil da Amostra

Foram amostradas 64 empresas, 30 em Rio Paranaíba e 34 em Araxá, destas empresas 8% atuam no setor agropecuário, 28% na prestação de serviços, 9% na indústria e a maioria (55%) no comércio.

Quanto ao número de funcionários observa-se que a maior parte das empresas possui menos que 5 funcionários (39%), 32% possuem entre 5 e 19 funcionários, 13% entre 20 e 49, 5% entre 50 e 99 e 11% mais de 100 funcionários; no próximo tópico será possível constatar que existem diferenças marcantes entre as duas cidades.

Quanto ao sexo dos proprietários das empresas tem-se que 69% são do sexo masculino e 31% do feminino. A maioria dos proprietários cursou Ensino Médio (37%), 16% Ensino Fundamental, 30% Ensino Superior e apenas 17% possui Pós-graduação.

A maior parte das empresas amostradas existe a mais de 10 anos (62%), 28% já estão no mercado entre 4 e 10 anos e apenas 10% a menos de 3 anos. 77% das empresas são administradas pelo proprietário, 8% são administradas por uma pessoa da família, 12% por um administrador formado e 3% por um "gerente" sem formação acadêmica. 55% das empresas afirmaram possuir código de ética escrito e formalizado.

Quanto aos funcionários que responderam a escala observa-se que os mesmos eram em sua maioria do sexo feminino (70%), devido principalmente ao cargo que ocupavam, em geral eram secretárias e vendedoras (34% vendas e 14% secretariado). 51% dos funcionários possuíam menos que 24 anos, 35% entre 25 e 40 anos e 14% possuíam mais de 40 anos. Do total dos funcionários 2% se declararam "sem escolaridade", 11% possuir Ensino Fundamental, 48% Ensino Médio, 27% Ensino Superior e 12% Pós-graduação. 56% recebem menos de 2 salários, 41% entre 2 e 5 salários e apenas 3% mais de 5 salários.

No que tange ao tempo de trabalho na empresa, 48% trabalham na empresa a menos de 2 anos, 27% entre 3 e 5 anos, 6% entre 6 e 10 anos e 19% a mais de 10 anos. 41% conseguiram o emprego por "indicação de alguém", 13% por "contratação direta", 16% por "ser parente ou amigo do (a) proprietário (a)" e 30% "procurou trabalho na empresa e conseguiu".

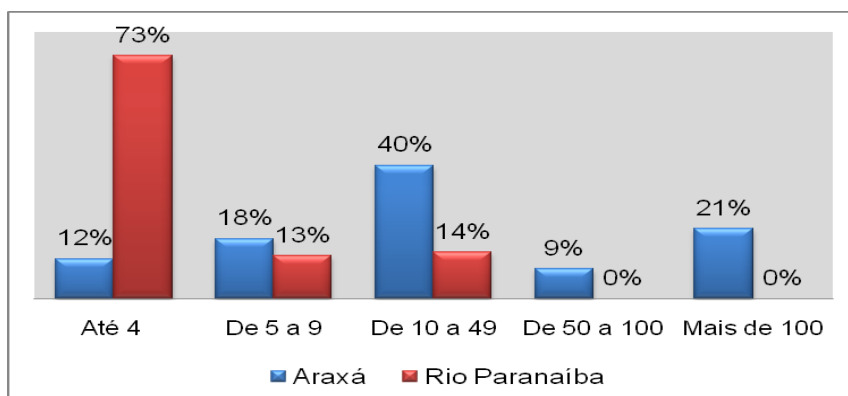
4.2 Resultados e Análises Referentes ao Questionário

Nesse ponto serão cruzados dados do questionário estratificado pelas empresas de cada cidade através de procedimentos de *crosstabs* do *PASW Statistics 18*.

A primeira análise é referente ao setor de atuação das empresas. A maioria das empresas de Araxá atua no comércio (41%); característica que aparece com mais intensidade nas empresas de Rio Paranaíba (70%), vale ressaltar que 15% das empresas de Araxá são indústrias e apenas 3% das empresas amostradas em Rio Paranaíba o são.

No que tange ao tempo de existência das empresas, em ambas as cidades a maior parte das empresas estão no mercado a mais de 10 anos (70% das empresas de Araxá e 50% das empresas de Rio Paranaíba). No que concerne ao número de funcionários as diferenças são mais visíveis, a maioria das empresas amostradas em Araxá possuíam mais que 10 funcionários (70%) enquanto apenas 14% das de Rio Paranaíba possuíam mais que 10 funcionários. A maioria das empresas de Rio Paranaíba possuíam menos de 5 funcionários (73%) como apresenta a figura 1.

Figura 1 - Número de funcionários das empresas.



Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

No caso do grau de escolaridade observa-se um número maior de proprietários com formação superior em Araxá (67%) que em Rio Paranaíba (23%). A maioria dos proprietários das empresas amostradas em Rio Paranaíba possui Ensino Médio (57%) e em Araxá possui Ensino Superior (38%).

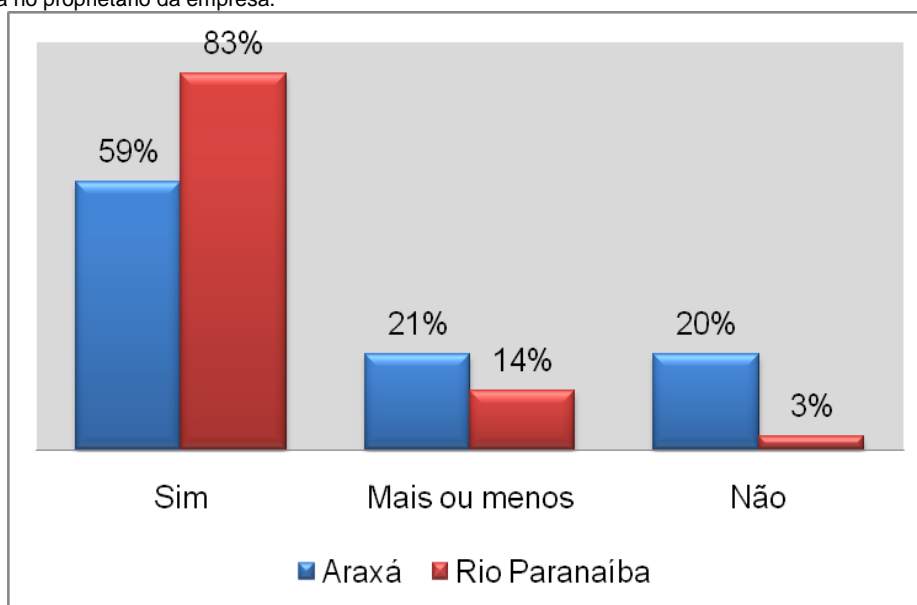
Sobre o principal administrador da empresa, as empresas de Rio Paranaíba são administradas em sua maioria pelo proprietário (87%), em Araxá 67% o são. Enquanto 18% das empresas de Araxá são administradas por um "Profissional da área com formação acadêmica" apenas 8% das de Rio Paranaíba o são. Quanto ao nível salarial é possível observar diferenças relevantes. 73% dos funcionários das empresas amostradas em Rio Paranaíba recebem por mês menos de 2 salários e apenas 13% recebem mais de 3 salários, enquanto para Araxá as porcentagens são respectivamente 41% e 21%. Dados importantes para este trabalho são a confiança dos funcionários, o respeito dos proprietários pelos funcionários e o tipo de liderança exercida.

Sobre a forma de liderança, foram considerados dois padrões de liderança bem diferenciados o democrático e o autoritário. 87% dos funcionários das empresas de Rio Paranaíba afirmaram ser o proprietário mais democrático, enquanto 13% afirmaram ser ele autoritário; em Araxá as proporções foram respectivamente 77% e 23%.

O tipo de liderança é um fator que implica significativamente nas quatro dimensões da cultura organizacional. Realizando o Teste t de *Student* para duas médias² observa-se diferença significativa para $p < 0,01$ nos índices de Distância Hierárquica, Individualismo e Masculinidade e para $p < 0,05$ no Controle da Incerteza. Sendo que as médias para o tipo de liderança democrática são menores que os do tipo autoritário para as seguintes dimensões IDH, INDI e MASC. No caso da liderança democrática o valor do CINC foi maior na liderança autoritária.

Pela figura 2 é possível observar que a confiança é maior nas empresas de Rio Paranaíba (83%) que nas empresas de Araxá (59%). Enquanto em Araxá 20% afirmaram não confiar no proprietário da empresa, em Rio Paranaíba apenas 3% afirmaram o mesmo. 21% em Araxá e 14% em Rio Paranaíba afirmaram confiar parcialmente.

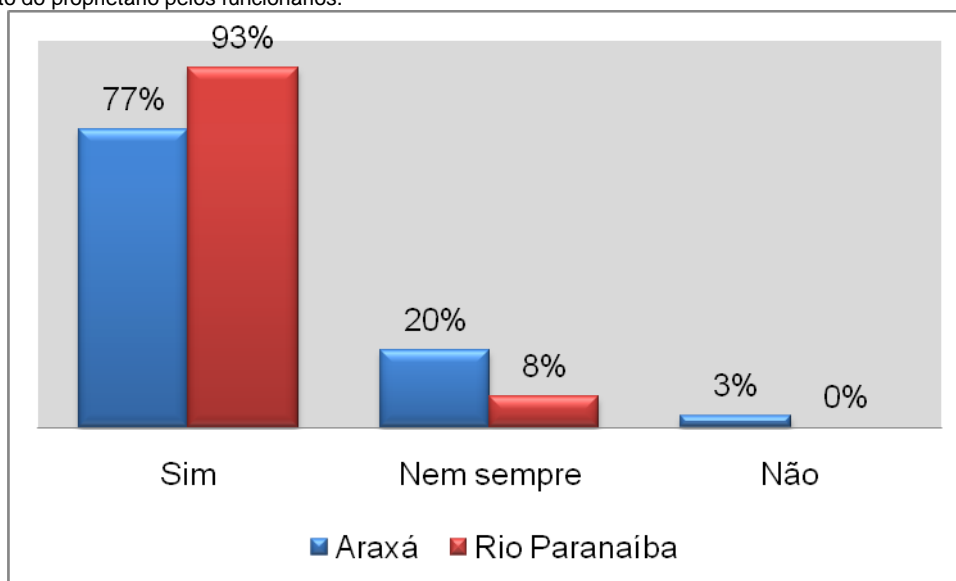
Figura 2 - Confiança no proprietário da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

No que concerne ao respeito, a mesma diferença foi observada, sendo que 93% dos funcionários das empresas amostradas em Rio Paranaíba afirmaram que se sentem respeitados e nenhum afirmou que se sente desrespeitado. Em Araxá 77% afirmaram que se sentem respeitados e 3% afirmaram que não se sentem respeitados.

Figura 3 - Respeito do proprietário pelos funcionários.



Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Em termos estatísticos ao se proceder com o cálculo da Análise de Variância *One-Way*³ (Prova F se *Snedecor* para verificar se existe diferença significativa entre as médias), observou-se implicação do setor de atuação da empresa no MASC ($p=0,08$); o número de funcionários da empresa implicou significativamente no IDH ($p=0,08$); o sexo do proprietário da empresa no MASC ($p=0,003$); o grau de escolaridade do proprietário no IDH ($p=0,07$); do administrador da empresa no INDI ($p=0,062$); do tempo de trabalho do funcionário na empresa no IDH ($p=0,051$) e no INDI ($p=0,048$); do grau de confiança no proprietário no IDH ($p=0,021$), no INDI ($p=0,004$) e no MASC ($p=0,044$); do respeito pelo funcionário no IDH ($p=0,006$), no INDI ($p=0,000$) e no MASC ($p=0,055$) e por último do tipo de liderança exercida pelo proprietário da empresa nas quatro dimensões, IDH ($p=0,007$), INDI ($p=0,000$), MASC ($p=0,000$) e CINC ($p=0,000$).

Em síntese as análises levam a crer que as dimensões da cultura organizacional apresentaram valor menor nas empresas da cidade de Rio Paranaíba do que nas de Araxá.

4.3 Resultados da Escala de Mensuração da Cultura Organizacional

A tabela 5 apresenta os resultados gerais (média e desvio-padrão) dos quatro índices mensurados, IDH (Índice de Distância Hierárquica), INDI (Índice de Individualismo), MASC (Índice de Masculinidade) e CINC (Índice de Controle da Incerteza). Como se observa IDH apresentou média 18,41; INDI 15,25; MASC 14,63 e CINC 22,59; com os respectivos desvios-padrão: 5,81; 6,19; 6,04 e 5,53. É possível observar que o índice que apresentou a maior média foi o CINC e o que apresentou a menor foi o MASC. O cálculo do Teste F também revela que existem diferenças significativas entre as médias das quatro dimensões para $p<0,01$.

Tabela 5 - Média e Desvio-padrão das quatro dimensões.

Dimensões	IDH	INDI	MASC	CINC
Amostra	64	64	64	64
Média	18,41	15,25	14,63	22,59
Desvio-padrão	5,81	6,19	6,04	5,53

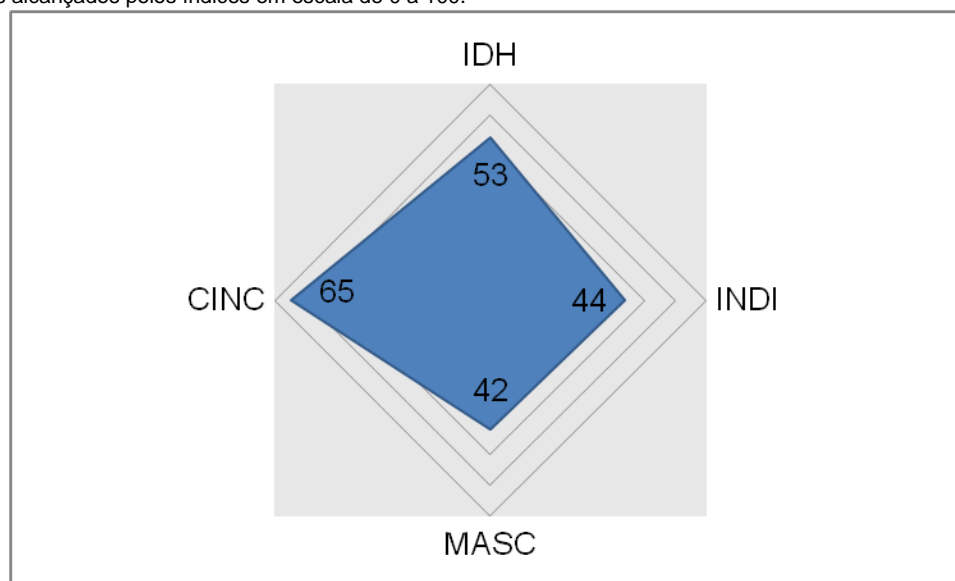
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A maior média foi encontrada no Índice de Controle da Incerteza e a menor no Índice de Masculinidade; assim estes resultados preliminares corroboram com os alcançados por Hofstede (1984). Segundo Hofstede (1984) o índice que obteve o menor valor para o Brasil foi INDI. O que obteve o maior valor no Brasil foi o

CINC, que foi verificado também no presente trabalho. O MASC e o IDH obtiveram baixos valores como nas pesquisas de Hofstede.

Estes índices podem ser padronizados numa escala de 0 a 100 para melhor compreensão dos mesmos. O Índice de Distância Hierárquica considerado na escala de 0 (menor distância hierárquica) a 100 (maior distância hierárquica) apresentou para estas empresas um valor de 53; o Índice de Individualismo, 0 (mais “coletivista”) a 100 (mais “individualista”), apresentou valor de 44, o Índice de Masculinidade, 0 (mais “feminino”) a 100 (mais “masculino”) apresentou o valor de 42 e por último o Índice de Controle da Incerteza, 0 (menor grau de controle da incerteza) a 100 (maior menor grau de controle da incerteza) apresentou valor de 65 (Figura 4).

Figura 4 - Valores alcançados pelos índices em escala de 0 a 100.



Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Dados os resultados estatísticos descritivos é possível categorizar cada resultado por categorias de nível de intensidade conforme proposto na metodologia. Ao aplicar Fator Redutor (-21) a cada uma das médias obtêm-se os seguintes resultados IDH (-2,59), INDÍ (-5,75), MASC (-6,37) e CINC (1,59). De forma que é possível afirmar que as empresas amostradas possuem um Índice de Distância Hierárquica e um Índice de Controle da Incerteza considerados “um pouco elevados” e um Índice de Individualismo e um Índice de Masculinidade considerados “baixos”.

Tabela 6 - Aplicação do fator redutor e categorias classificatórias

Dimensões	IDH	INDÍ	MASC	CINC
Média	18,41	15,25	14,63	22,59
Fator Redutor	-21	-21	-21	-21
Média com Redutor	-2,59	-5,75	-6,37	1,59
Intensidade	Um pouco elevada	Baixa	Baixa	Um pouco elevada

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Os resultados configuram que as empresas amostradas possuem uma Distância Hierárquica e Controle da incerteza mais elevados do que os índices de Masculinidade e Individualismo.

Entretanto é possível observar que as empresas das duas cidades possuem características organizacionais diferenciadas e assim a cultura organizacional podem ser diferente; tal diferença no presente trabalho atribuída ao tamanho organizacional da empresa e tendo por base estudos anteriores sobre cultura organizacional em empresas mineiras, como os de Pinto (2005) nas empresas de Uberlândia e região.

Mensuração da cultura organizacional: uma análise quantitativa-comparativa.

A tabela 7 apresenta a média e o desvio-padrão para os índices em cada cidade; após a apresentação descritiva, usando de estatística inferencial será observado se as diferenças existentes são significativas ou não.

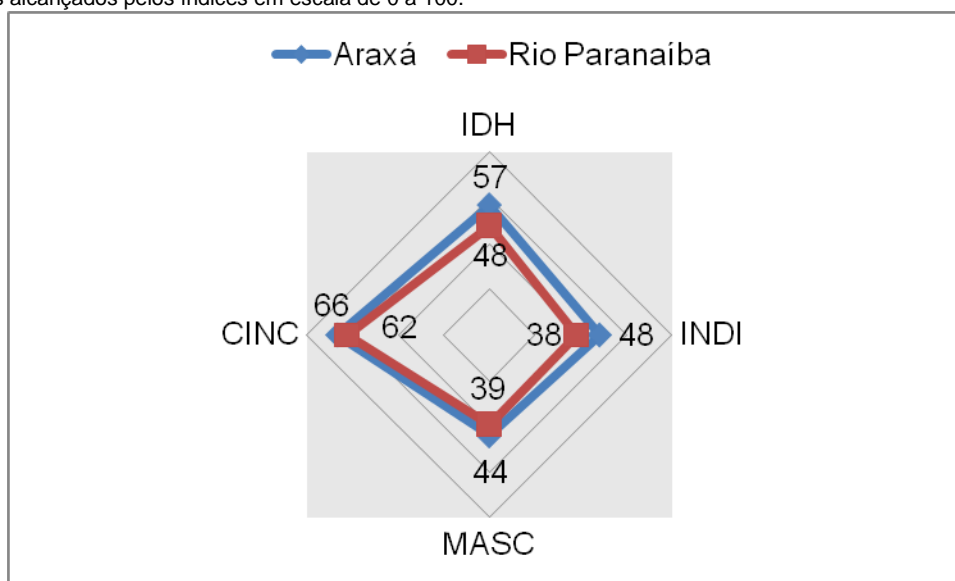
Tabela 7 - Média e Desvio-padrão dos índices por cidade.

Dimensões	Cidade	Empresas	Média	Desvio-padrão
IDH	Araxá	34	19,85	5,98
	Rio Paranaíba	30	16,77	5,23
INDI	Araxá	34	16,94	6,69
	Rio Paranaíba	30	13,33	5,03
MASC	Araxá	34	15,41	6,84
	Rio Paranaíba	30	13,73	4,95
CINC	Araxá	34	23,26	4,51
	Rio Paranaíba	30	21,83	6,48

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Para todos os índices os valores de média em Rio Paranaíba foram menores que em Araxá, sendo a maior diferença no INDI e a menor no MASC. Padronizando os mesmos na escala de 0 a 100 obtemos os seguintes resultados apresentados num gráfico tipo “radar” (figura 5).

Figura 5 - Valores alcançados pelos índices em escala de 0 a 100.



Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Os resultados mostram que todos os índices são mais elevados para as empresas amostradas na cidade de Araxá; Para o INDI a diferença foi mais visível, por serem menores as empresas de Rio Paranaíba as pessoas mantêm laços mais próximos, dessa forma a cultura organizacional da mesma possui indicadores de cooperação e coletivismo em detrimento do individualismo. Para o IDH existem poucos cargos intermediários e assim a Distância Hierárquica é menor nas empresas em Rio Paranaíba que em Araxá. Apesar da diferença ser menor observa-se que as empresas de Rio Paranaíba são menos burocráticas que as de Araxá e que são menos masculinas também.

Se for aplicado o Fator Redutor a cada uma das médias os seguintes resultados serão alcançados: IDH (Araxá=-1,15; Rio Paranaíba=-4,23), INDI (Araxá=-4,06; Rio Paranaíba=-7,67), MASC (Araxá=-5,59; Rio Paranaíba=-7,27) e CINC (Araxá= 2,26; Rio Paranaíba=0,83).

Tabela 8 - Índices com fator redutor por cidade.

	Cidade	Média	Com Fator Redutor	Categoria
IDH	Araxá	19,85	-1,15	Um pouco elevada
	Rio Paranaíba	16,77	-4,23	Baixa
INDI	Araxá	16,94	-4,06	Baixa
	Rio Paranaíba	13,33	-7,67	Baixa
MASC	Araxá	15,41	-5,59	Baixa
	Rio Paranaíba	13,73	-7,27	Baixo
CINC	Araxá	23,26	2,26	Um pouco elevada
	Rio Paranaíba	21,83	0,83	Um pouco elevada

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Estes resultados nos levam as seguintes classificações: para o INDI, o MASC e o CINC a classificação foi a mesma entre as empresas das duas cidades; no que tange ao INDI e o MASC foram classificados como possuidoras de intensidade “baixa” para estes índices e para o CINC intensidade “um pouco elevada”. No caso do IDH para as empresas de Araxá foi considerado “um pouco elevada” e para as empresas de Rio Paranaíba “baixa”.

Vale ressaltar que para observar se existe ou não diferença significativa entre as dimensões da cultura organizacional das empresas amostradas em cada cidade necessário proceder-se com a realização de teste para comparação de médias. Neste caso segundo Martins (2007) o teste coerente é o Test t de *Student* para duas médias.

Na realização de tal teste realiza-se antes o Teste de Levene (*Levene's Test for Equality of Variances*) que é um teste utilizado para saber se duas ou mais variâncias são estatisticamente iguais ou diferentes, sendo ele necessário antes da realização do Teste t. Se as variâncias forem estatisticamente iguais realiza-se o Test t de *Student* para *equal variances assumed*, caso contrário, realiza-se o Test t de *Student* para *equal variances not assumed*. Conforme Pereira (2004) e Wagner, Motta e Dornelles (2004), na realização de Testes de Significância através do *Software* SPSS a regra de decisão é tomada de acordo com o *p-value* (*p*).

Na tabela 9 são apresentadas a realização dos Testes de Significância para cada uma das dimensões da cultura organizacional e a decisão para um nível de significância de 5% de probabilidade.

Tabela 9 - Teste de *Levene* e Teste t de *Student* para as duas médias.

Dimensões da cultura	Levene's Test		t-test		
	F	Sig. (<i>p</i>)	t	Sig. (<i>p</i>)	
IDH	<i>Equal variances assumed</i>	1,15	0,29	2,18	0,03*
	<i>Equal variances not assumed</i>			2,20	0,03
INDI	<i>Equal variances assumed</i>	1,08	0,30	2,41	0,02*
	<i>Equal variances not assumed</i>			2,46	0,02
MASC	<i>Equal variances assumed</i>	2,24	0,14	1,11	0,27
	<i>Equal variances not assumed</i>			1,13	0,26
CINC	<i>Equal variances assumed</i>	2,67	0,11	1,03	0,30
	<i>Equal variances not assumed</i>			1,01	0,32

* Significativo ao nível de $p < 0,05$.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Realizando o Teste de Levene (*Levene's Test for Equality of Variances*) nas quatro dimensões observa-se que não existem diferenças significativas entre as variâncias das empresas em Araxá e em Rio Paranaíba – IDH ($p=0,29$), INDI ($p=0,30$), MASC ($p=0,14$) e CINC ($p=0,11$) – dessa forma em todos os casos procede-se com a realização do Test t para *equal variances assumed*.

O teste t (*t-test for Equality of Means*) revelou diferenças significativas entre as empresas das duas cidades estudadas para os índices de IDH ($p=0,03$) e o INDI ($p=0,03$); para o MASC ($p=0,27$) e o CINC ($p=0,30$) não houveram diferenças significativas.

4 3 1 Correlações entre as dimensões da cultura organizacional

O coeficiente de correlação de Bravais-Pearson (r) é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis (MARTINS, 2007; BARBETTA, 2003).

Tabela 10 - r de Pearson entre as dimensões.

Dimensões	IDH	INDI	MASC	CINC
IDH	-	0,66**	0,57**	-0,36**
INDI	-	-	0,65**	-0,26*
MASC	-	-	-	-0,35**
CINC	-	-	-	-

** Significativo ao nível de $p < 0,01$.

* Significativo ao nível de $p < 0,05$.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Foi possível observar coeficientes de Correlação de Bravais-Pearson significativos entre todas as quatro dimensões, sendo positivos entre as três primeiras e negativo em relação ao CINC. Entre o IDH e o INDI ($r = 0,66$; $p < 0,01$), entre o MASC e o IDH ($r = 0,57$; $p < 0,01$), entre o MASC e o INDI ($r = 0,65$; $p < 0,01$), entre o CINC e o IDH ($r = -0,36$; $p < 0,01$), entre o CINC e o INDI ($r = -0,26$; $p < 0,05$) e entre o CINC e o MASC ($r = -0,35$; $p < 0,01$).

Os resultados da presente pesquisa corroboram os estudos de Pinto (2005) e Dela Coleta e Dela Coleta (2007) em relação às quatro dimensões citadas. Segundo tais estudos existem coeficientes de correlação positivos e significativos entre as primeiras três dimensões e negativo em relação ao CINC.

5 Considerações Finais

O presente trabalho objetivou mensurar quatro dimensões da cultura organizacional: Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e o Índice de Controle da Incerteza (CINC). Foram amostradas 30 empresas em Rio Paranaíba e 34 em Araxá; os resultados foram apresentados através de procedimentos estatísticos descritivos e inferenciais.

Os resultados indicam que existe diferença significativa entre as empresas amostradas em Araxá e em Rio Paranaíba para os índices de Distância Hierárquica e Individualismo, para $p < 0,05$. Quanto ao índice de Controle da incerteza para o qual não houve diferenças significativas é possível observar que é uma tendência moderna as empresas procurarem evitar incertezas, mesmo estando diante de um mercado competitivo e dinâmico. Assim é possível observar tal característica tanto nas grandes quanto nas pequenas empresas, mesmo que nestas em menor intensidade.

Quanto ao índice de Masculinidade também é verdade que além da cultura brasileira ser mais "feminina" do que "masculina", as empresas em questão tanto as grandes quanto as pequenas internalizam os valores tidos como "femininos", mesmo as cujo proprietário é do sexo masculino. Segundo Pinto (2005) e Dela Coleta e Dela Coleta (2007) os valores masculinos - busca incessante por sucesso e progresso material; importância do dinheiro e das coisas materiais; ambição e dureza na gestão; simpatia pelos mais fortes; enfatize na competição entre colegas e a performance e conflitos são resolvidos através do confronto - acabam ficando de lado.

Pode-se observar uma distorção em relação às considerações a cerca de masculinidade e feminilidade. É importante pesquisar sobre a própria cultura nacional e seu paternalismo e masculinidade típicos, identificando se uma pesquisa de abrangência mundial pode realmente mensurar uma cultura regional, com todas suas peculiaridades e distinções. Autores como Freyre (2006) e Damatta (1986) são autores que expõem as características da cultura brasileira no que tange ao paternalismo. Nesse ponto passa a se pensar na adequação e validação da escala a realidade brasileira.

Quanto aos que apresentam diferenças significativas observa-se que as empresas de Rio Paranaíba são em sua maioria micro e pequenas empresas de forma que existe um número reduzido de cargos de gerência, além das empresas serem familiares, assim a Distância Hierárquica é menor do que nas

empresas de Araxá onde as analisadas são em sua maioria média e grandes empresas. No que tange ao Individualismo a análise procede; as pequenas e micro empresas são menos individualistas que as médias e grandes empresas, ressaltando a existência de laços afetivos mais densos.

Em termos de validade da escala de medida foi possível observar que através de procedimento de Análise Fatorial comprobatória que os fatores responderam por uma variância superior a 0,50 e que todas comunalidades foram superiores a 0,60 pela Análise Fatorial exploratória, possível devido ao valor retornado pelo teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,74 e o *Bartlett's Test of Sphericity*, significativo para $p < 0,01$, possibilitando a análise fatorial pelas matrizes de correlações (HAIR *et al*, 2006).

No que se refere à confiabilidade interna, foi utilizado o Coeficiente α (alfa) de Cronbach, uma estatística comumente usada como indicador da consistência interna de um escore (BARBETTA, 2003). O cálculo do coeficiente em questão mostra se a proporção da variabilidade nas respostas resulta de diferenças dos inquiridos ou de algum tipo de inconsistência do questionário, o que pode levar a diferentes interpretações por parte dos sujeitos da pesquisa, provocando vieses significativos nos dados obtidos (CRONBACH, 1996). No presente trabalho os itens que compõem as dimensões obtiveram os seguintes coeficientes: IDH (0,63), INDI (0,83), MASC (0,80) e CINC (0,75). Dessa forma a escala utilizada é confiável e válida estatisticamente.

Este trabalho apresentou algumas contribuições e considerações aos estudos sobre cultura organizacional, sendo necessária a realização de pesquisas qualitativas para melhor elucidar esta conjuntura abordada (CARRIERI, 2002). Como ressalta Dela Coleta e Dela Coleta (2007) é necessário encontrar respostas para o verdadeiro papel das dimensões da cultura organizacional nas organizações e o que faz com que estas dimensões sejam diferenças significativas entre organizações, cidades e países.

Notas

- 1- O termo "cultura" surgiu nos discursos acadêmicos ingleses por volta de 1871, com Edward Burnett Tylor. Segundo Tylor (1871) cultura é um todo complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e qualquer outra habilidade e capacidade que torne o homem membro de uma sociedade. Linton (1945, p. 31) afirma que a cultura "é o modo de vida de qualquer sociedade. Este modo de vida inclui inúmeros detalhes de conduta, mas todos eles têm certos fatores em comum.
- 2- O teste revelou diferenças significativas entre as médias dos índices nas empresas em que a liderança foi considerada democrática das em que foi considerada autoritária.,

		Levene's Test		t-test for Equality of Means	
		F	Sig. (p)	t	Sig. (p)
IDH	<i>Equal variances</i>	0,494	0,485	-2,795	0,007
INDI	<i>Equal variances</i>	1,85	0,179	-3,75	0,000
MASC	<i>Equal variances</i>	1,717	0,195	-4,052	0,000
CINC	<i>Equal variances</i>	0,909	0,344	2,09	0,041

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

- 3- A tabela iii apresenta alguns dos resultados mais significativos da análise de variância One-Way (Teste F de Snedecor).

Tabela iii: Análise de Variância One-Way – resultados significativos.

Número de funcionários da empresa					
		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
IDH	<i>Between Groups</i>	328	66	2,12	0,08
	<i>Within Groups</i>	1795	31		
	<i>Total</i>	2123			
Sexo do proprietário da empresa					
		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
MASC	<i>Between Groups</i>	303	303	9,40	0,00
	<i>Within Groups</i>	1996	32		
	<i>Total</i>	2299			

Continua...

Mensuração da cultura organizacional:
uma análise quantitativa-comparativa.

Continuação...

Tempo de trabalho do funcionários na empresa					
		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
IDH	<i>Between Groups</i>	310	77	2,52	0,05
	<i>Within Groups</i>	1814	31		
	<i>Total</i>	2123			
INDI	<i>Between Groups</i>	356	89	2,55	0,05
	<i>Within Groups</i>	2060	35		
	<i>Total</i>	2416			
Confiança no proprietário					
		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
IDH	<i>Between Groups</i>	252	126	4,11	0,02
	<i>Within Groups</i>	1871	31		
	<i>Total</i>	2123			
INDI	<i>Between Groups</i>	393	196	5,92	0,00
	<i>Within Groups</i>	2023	33		
	<i>Total</i>	2416			
Respeito do proprietário pelos funcionários					
		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
IDH	<i>Between Groups</i>	328	164	5,57	0,01
	<i>Within Groups</i>	1795	29		
	<i>Total</i>	2123			
INDI	<i>Between Groups</i>	765	383	14,14	0,00
	<i>Within Groups</i>	1651	27		
	<i>Total</i>	2416			

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Referências

- AZEVEDO, F. de. **A cultura brasileira**. 4. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1964.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2003.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética de desempenho nas organizações modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. 2002. **Revista de Administração da Ufla**, Lavras, v. 4, n. 1, jan/jun. 2002.
- CROMBACH, L. J. **Fundamentos da testagem psicológica**. 5 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. **Psico-USF**, v. 12, n. 2, p. 227-237, jul./dez. 2007.
- FREYRE, G. **Casa-grande e senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 51. ed. São Paulo: Global Editora, 2006.
- HAIR J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.
- _____. **Culture's consequences**: international differences inwork related values. London: Sage Publications, 1984.

- _____. **Culture and organizations: software of the mind.** New York: McGraw-Hill, 1991.
- HOUSE, R. J. *et al.* **Culture, leadership and organizations: the GLOBE, study of 62 societies.** Thousand Oaks: Sage. 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo 2007.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 23 dez. 2009.
- LINTON, R. **Cultura e personalidade.** São Paulo: Mestre Jou. 1945.
- MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain.** Thousand Oaks : Sage, 2002.
- MARTINS, G. A. **Estatística geral e aplicada.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.
- PEREIRA, A. **Guia prático de utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia.** 5. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2004.
- PINTO, M. M. R. A. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região.** Dissertação de mestrado. Uberlândia, 2005.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- SCHEIN, E. **Organization culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis.** Administrative Science Quartely, n. 28, p. 339-358, 1983. doi:10.2307/2392246.
- SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.
- TANURE, B. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** São Paulo: Atlas, 2003.
- TYLOR, E. B. **Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom.** London: J. Murray. 1871.
- WAGNER, M. B.; MOTTA, V. T. E DORNELLES, C. **SPSS passo a passo.** Caxias do Sul: Educ; 2004.