

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

Comissão de Pesquisa

Angela da Rocha
Rebecca Arkader
Ricardo Leal

Gerência de Publicações

Regina Helena Meira de Castro

Editoração Eletrônica

Regina Helena Meira de Castro

Revisão e Copidesque

Miro Figueiredo

Referenciação e Ficha Catalográfica

Ana Rita Mendonça de Moura

Hilal, Adriana.

Dimensões da cultura organizacional: resultados de uma empresa brasileira com atuação internacional / Adriana Hilal; Geert Hofstede. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004.

52 p.; 27cm. -- (Relatórios Coppead; 370)

ISBN 85-7805-055-5

ISSN 1518-3335

1. Organizações. 2. Cultura organizacional. I. Hofstede, Geert. II. Título.
II. Série.

CDD – 658.4

Pedidos para Biblioteca

Caixa Postal 68514 – Ilha do Fundão

21941-970 – Rio de Janeiro – RJ

Telefone: 21-2598-9837

Telefax: 21-2598-9835

e-mail: biblioteca@coppead.ufrj.br

Home-page: <http://www.coppead.ufrj.br>

DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL: RESULTADOS DE UMA EMPRESA BRASILEIRA COM ATUAÇÃO INTERNACIONAL

Adriana Hilal & Geert Hofstede

Este trabalho, parcialmente baseado em pesquisa realizada por Hofstede *et al.* (1990) e em estudos sobre a cultura brasileira, investiga a cultura organizacional de uma empresa brasileira, focalizando as suas principais filiais no Brasil, assim como as na Europa, América Latina, América do Norte e Ásia – uma amostragem total de 36 cidades e 1.742 respondentes.

Os resultados indicam a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional, na medida em que as dimensões encontradas refletem claramente a ambigüidade e as características de ética dúplice da cultura brasileira. Este trabalho apresenta, também, a importância da hierarquia e da rede de relações, que acentua a relevância do elemento cultural na estrutura e no funcionamento organizacional. Em síntese, a compreensão da ética dúplice que governa a cultura brasileira ajuda-nos a entender os comportamentos aparentemente diversos, ambíguos e, até mesmo, contraditórios refletidos nas práticas de cultura organizacional (CO) de uma empresa brasileira com operações internacionais.

Além disso, há pouca pesquisa empírica sobre a combinação de fatores que faz os indivíduos concordarem ou discordarem a respeito dos seus pontos de vista culturais. Consideramos que este trabalho procura preencher esta lacuna, tendo em vista que os *clusters* culturais foram obtidos por meio de uma abordagem multivariada, utilizando variáveis demográficas e as dimensões organizacionais identificadas.

Os resultados desta fase do trabalho sugerem que o contexto organizacional pode aumentar ou reduzir a probabilidade de a nacionalidade afetar a concordância cultural dos membros do grupo.

Durante os anos 80 e 90, a cultura tornou-se um assunto amplamente discutido nas empresas, quando os cientistas empresariais do Ocidente passaram a se interessar pela cultura de seus países e pelos vínculos entre as formas de vida cultural e organizacional (Morgan, 1997), a fim de explicar o desempenho superior das empresas japonesas em relação às americanas. Alguns autores argumentavam que a chave para a competitividade residia na possibilidade de mudança da cultura organizacional (Ouchi, 1981; Pascale, 1981; Deal e Kennedy, 1982; Sathe, 1985).

A estrutura conceitual da CO se origina das ciências sociais, da antropologia, da sociologia, da psicologia social e do comportamento organizacional. Os estudos específicos sobre CO datam do início dos anos 70 (Clark, 1972; Pettigrew, 1973). Pode-se, contudo, afirmar que Schein (1985), anteriormente, articulou a estrutura conceitual funcional para analisar e intervir na cultura das organizações.

Em geral, há, nos estudos de CO, algumas questões que constituem, principalmente, controvérsias clássicas debatidas amplamente: as diversas perspectivas, a possibilidade de avaliar ou não a CO e a de gerenciar ou não a CO. A cultura é tratada como uma variável na visão racionalista de autores Peters & Waterman (1982) e Deal & Kennedy (1982), bem como na funcional, exemplificada por Schein (1985). A cultura é vista, também, como uma metáfora na perspectiva simbólica, expressada no trabalho de antropólogos como Geertz (1993), cujo foco está no significado.

Simbolistas organizacionais defendem a descrição consistente das organizações, envolvendo estudos de casos qualitativos em profundidade, em oposição às também qualitativas, mas superficiais, descrições funcionais, baseadas em algumas entrevistas com gerentes. Podemos argumentar que descrições consistentes são difíceis de serem reproduzidas e que o resultado é altamente subjetivo, como a pesquisa etnográfica, que considera um mito a objetividade na pesquisa organizacional.

Dentro de uma abordagem quantitativa, a imensa vantagem da utilização de técnicas de *survey* para estudar a CO está no fato de que a mesma metodologia pode ser aplicada a diferentes organizações, uniformemente, fornecendo, assim, a base para comparações ou

generalizações. Um dos obstáculos é o fato de não haver proteção contra o excesso de generalização (Denison, 1984). Aqueles que preferem a pesquisa qualitativa argumentam que os processos culturais são o resultado de construções sociais únicas e que elas são, por isso, impossíveis de serem avaliadas através de medidas quantitativas padronizadas (Cooke & Rousseau, 1988). No meio dos cientistas interculturais (por exemplo, Trompennars, 1993; Laurent, 1983; Maznevski, 1994), Hofstede é um dos autores mais conhecidos. Ele tem uma posição intermediária e alega que ambas as abordagens metodológicas são limitadas e, portanto, devem ser vistas como complementares.

Para Hofstede (1997), o âmago da CO está nas práticas compartilhadas por seus membros. Como consequência disso, as culturas nacionais diferenciam-se, essencialmente, nos seus valores fundamentais, enquanto as COs diferem-se mais superficialmente em termos de suas práticas, que seriam as partes visíveis da cultura e poderiam ser gerenciadas dentro de certo limite.

A maior parte dos estudos sobre CO, porém, tem sido conduzida considerando a organização como um todo (Martin, 1992). Este tipo de pesquisa enfatiza a existência de uma única CO genérica e focaliza a harmonia e o consenso organizacional, em vez do conflito e do consenso subcultural (Martin, 1992). Embora a maioria dos pesquisadores aceite a existência das subculturas organizacionais (Trice & Beyer, 1993), eles enfatizaram a homogeneidade da cultura e a sua função de coesão, em vez de seu potencial de diversificação (Gregory, 1983).

Devido à necessidade observada de pesquisa adicional dentro de organizações, que considerem grupos de ideologias, e de formas culturais e de comportamentos, que identifiquem grupos de pessoas dentro das organizações (Trice & Beyer, 1993), este trabalho adotou uma perspectiva subcultural, observando a organização como sendo composta por uma multiplicidade de subculturas diversas. Esta perspectiva enfatiza a existência de diferenças, embora não negue a possibilidade da existência de consenso em relação a alguns valores (Martin, 1992). Um fator crítico que define o relacionamento e a existência de subculturas é o quanto elas refletem os seus próprios valores particulares. Neste ponto, as possibilidades oferecem um espectro que pode incluir grandes diferenças (que podem provocar conflitos e choques culturais profundos), assim como grupos que

compartilhem valores semelhantes e que possuam maneiras idênticas de perceber e interpretar os eventos do contexto organizacional (que estimulariam a cooperação dentro do grupo).

Segundo Kilduff (1993), os membros de uma organização, de diferentes nacionalidades, certamente tenderiam a desenvolver perspectivas culturais específicas, enquanto modificam e transformam as rotinas culturais da organização, a ponto de adaptá-las ao seu próprio viés cultural, utilizando, provavelmente, diversas abordagens práticas, para lidar com os problemas organizacionais.

Assim, a complexidade do ambiente interno das organizações que possuem operações internacionais aumenta a probabilidade de que a sua cultura propicie a diferenciação, ou seja, sistemas múltiplos de significados e, portanto, de práticas, tendem a coexistir simultaneamente. Os diferentes sistemas de significados, ou as diferentes subculturas, normalmente, afetam bastante as operações destas organizações. Grupos com pontos de vista culturais distintos inclinam-se a interpretar e a reagir aos mesmos acontecimentos organizacionais de maneira diversa, ou seja, aceitando, modificando, questionando ou, até mesmo, ignorando as leis e os procedimentos originados da cultura dominante (Jermier *et al.*, 1991). Suplementarmente, o etnocentrismo, ou seja, a disposição para avaliar o outro de acordo com o seu próprio ponto de vista cultural (Rocha, 1991), amplia as chances de mal-entendido, que resulta em níveis de conflito indesejáveis, afetando o desempenho da organização (Gregory, 1983).

Além disso, numa sociedade relacional como a brasileira, devemos considerar a influência das redes relacionais sobre as culturas e subculturas organizacionais. A partir de uma perspectiva relacional, a interação dos atores pode levar a uma certa homogeneidade de atitudes e práticas, influenciando significativamente, dessa forma, a existência de concordância cultural (Burkhardt, 1994) e, assim, ajudar a definir os *clusters* da CO.

Como conseqüência, com base no arcabouço de Hofstede, o primeiro objetivo deste trabalho foi identificar as dimensões da CO (ou seja, valores e práticas; em que as práticas envolvem símbolos, rituais e heróis) de uma empresa brasileira, focalizando as suas principais filiais no Brasil, assim como as na Europa, América Latina, América Central, América do Norte e

Ásia, e verificar se a organização tinha uma CO que pudesse ser considerada "forte". O segundo objetivo foi determinar se os valores e práticas eram uniformes, de acordo com a organização selecionada, ou se havia diferentes *clusters* de cultura organizacional.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Normalmente, os autores (Schein, 1992; Pettigrew, 1985) apresentam as COs envolvendo valores compartilhados, e a confusão se origina do fato de a literatura não fazer uma distinção clara entre os valores dos líderes e os dos outros membros da organização. Hofstede (1997) define a CO como "a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos membros de outra." Ele argumenta que os valores dos fundadores e dos líderes principais certamente modelam as COs, mas a forma em que tais culturas afetam os membros comuns da organização seria limitada às práticas compartilhadas. Assim, os valores dos fundadores e dos líderes tornar-se-iam as práticas dos demais membros da organização. Resumindo, o que um indivíduo tem de aprender quando se junta a uma organização é, principalmente, o que se refere às práticas, já que a maioria dos valores são desenvolvidos e aprendidos na família e na escola.

Hofstede *et al.* (1990), empiricamente, descobriram seis dimensões independentes, que descrevem as numerosas práticas organizacionais: 1) orientada para o processo *versus* orientada para resultados; 2) orientada para o empregado *versus* orientada para a tarefa; 3) paroquial *versus* profissional; 4) sistema aberto *versus* sistema fechado; 5) controle liberal *versus* controle rígido; e 6) normativa *versus* pragmática. As seis dimensões são descritivas e não prescritivas: nenhuma delas é intrinsecamente boa ou ruim. Cada caso determina se é bom ou ruim, de acordo com o propósito da organização e das opções estratégicas. Além disso, eles mostraram que as dimensões da CO não se aplicavam, necessariamente, a qualquer tipo de organização, em qualquer país. As COs são *gestalts*, e o seu conhecimento só pode ser completamente apreciado pelos seus participantes. Uma estrutura conceitual, contudo, permite-nos fazer comparações significativas entre culturas de diferentes organizações ou entre as subculturas de diferentes partes da mesma organização.

3 UMA VISÃO GERAL DA CULTURA BRASILEIRA

O Brasil é o único país do hemisfério ocidental que possui as proporções continentais, os contrastes regionais e a diversidade demográfica comparáveis aos Estados Unidos e ao Canadá.

De acordo com Hess (1995), o Brasil, apesar de possuir instituições com características ocidentais, é um país onde a cultura ocidental misturou-se às culturas não-ocidentais e assimilou-as durante séculos. A mistura do ocidental com o não- ocidental, assim como o moderno com o tradicional é o que Da Matta (1997a) chamou de "dilema brasileiro", ou o que brasileiros chamam de "realidade brasileira". O Brasil é um país onde as instituições operam, de um modo geral, através das relações pessoais. Diversidade não é a melhor palavra para descrever o Brasil e os brasileiros; mistura é melhor. O Brasil é uma nação de mistura de raças (miscigenação), religião (sincretismo) e culturas (diásporas, fronteiras).

Na antropologia cultural e nos estudos da cultura nacional brasileira, Da Matta (1997a; 1997b) influenciou vários acadêmicos (tais como David Hess, 1995; Livia Neves Barbosa, 1995; Rosane Prado, 1995; Martha de Ulhoa Carvalho, 1995; e Roberto Kant de Lima, 1995) com o seu arcabouço para a interpretação da cultura brasileira.

O Brasil é o produto de um legado colonial especial, que inclui uma classe de ricos proprietários de terra, que apoiaram um governo português altamente centralizado. Em contrapartida, o governo implantou a *latifúndia*, um sistema de plantio agrícola no Brasil, em que as plantações eram controladas pelos patriarcas, que exerciam a mais absoluta autoridade sobre os seus domínios. Segundo Buarque de Holanda (1995), o legado colonial inclui também as origens do tradicional "personalismo" latino-americano, a falta de harmonia social e a frouxidão das instituições. Além de tudo, o legado tocqueviliano de análise comparativa influenciou muitos pensadores do século XX, como Louis Dumont (1980). Os estudos comparativos de Dumont focalizavam duas dimensões básicas para comparar valores e padrões de relações sociais entre as sociedades: "hierarquia" e "igualdade", "holismo" e "individualismo". A abordagem de Da Matta sobre a cultura brasileira parte destes conceitos básicos desenvolvidos por Dumont.

Na forma de hierarquia atribuída utilizada por Dumont, a posição social é determinada no nascimento ou é limitada pela posição familiar. Numa sociedade hierárquica tradicional, as leis são aplicadas distintamente a diferentes grupos de pessoas. É claro que há resquícios deste tipo de hierarquia, até mesmo nas sociedades mais modernas, mas o reconhecimento legal de tal hierarquia é considerado uma afronta ao valor fundamental de "igualdade".

Os conceitos de "holismo" e de "individualismo" estão intimamente relacionados aos da hierarquia e igualdade. Numa sociedade hierárquica, cada um possui uma posição definida no todo, e a identidade das pessoas está ligada a sua associação a uma posição especial na sociedade. Da Matta usa o termo "pessoas" para descrever esta categoria de identidade, na qual cada um é definido conforme a sua posição na família ou em um grupo social organizado hierarquicamente. Já em uma sociedade "individualista", a identidade está ligada à própria história de vida de cada um e as suas escolhas, e pessoas são indivíduos unidos pelas regras do jogo, que devem servir igualmente a todos (ou universalmente). Embora em uma sociedade "individualista" as pessoas certamente tenham lealdades "personalistas" ou pessoais, a sua identidade como indivíduo tende a prevalecer sobre a sua identidade como pessoa. Da mesma forma, numa sociedade "personalista" ou "relacional" há domínios da sociedade que atuam de acordo com os princípios individualistas e igualitários, mas, em geral, as lealdades pessoais ou personalistas tendem a predominar.

Da Matta argumenta que o Brasil se encontra entre os dois extremos ideais (hierárquico e holístico, igualitário e individualista). Ele rejeita o modelo de "dois Brasis" – em que uma cultura tradicional dominante, nas classes mais baixas das cidades e nas áreas rurais, se oporia a um Brasil moderno, nas classes altas e nas grandes cidades –, exemplificando que em sociedades similares ao Brasil as distinções de Dumont podem ser aplicadas "simultaneamente" em toda a sociedade. Em vez de trabalhar com um modelo "excludente" (um ou outro), ele optou pelo modelo "inclusivo" (de ambos), já que ambas as tendências estão presentes nos grupos sociais, instituições e práticas. Assim, os brasileiros estão em constante negociação entre o código moderno, igualitário e o tradicional. Em algumas situações, as

práticas modernas predominam. Mas, freqüentemente, as práticas hierárquicas e personalistas/relacionais envolvem as modernas.

Desta forma, as sociedades do Brasil e da América Latina não são nem somente modernas nem tradicionais, mas ambas. Além disso, Da Matta desenvolveu também uma análise de termos ou símbolos intermediários, já que na América Latina existe uma disposição a seguir em direção a um terreno neutro entre "mediação" e "ambigüidade". Tais termos de mediação tornam-se alvo de conflito de valores e da supremacia do tradicional sobre o moderno. Por exemplo, as injustiças do sistema autoritário e hierárquico latino-americano são abrandadas pela existência de numerosas instituições mediadoras: redes de aparentados, nepotismo, o famoso "jeitinho" brasileiro ou a "gauchada" argentina (a arte de driblar as leis) e toda sorte de práticas sociais, que seriam consideradas corruptas na América do Norte e na Europa ocidental. Resumindo, os relacionamentos pessoais criam o lado contrastante das hierarquias oficiais. O "personalismo" é mais do que um sistema cultural que proporciona às pessoas um endereço social na sociedade hierárquica; trata-se, também, de um recurso que as pessoas podem usar para driblar as regras oficiais da sociedade hierárquica. Certamente, o "personalismo" não é igual para todos. As redes de relacionamentos dos fracos são menores e menos influentes. Conseqüentemente, embora o "personalismo" possa ser usado como uma fonte de subversão da hierarquia, como sistema global, ele acaba reproduzindo a ordem hierárquica geral (Hess, 1995).

Talvez o estudo mais conhecido de Da Matta sobre "mediação" seja a sua discussão sobre a "rua" e a "casa" (1997a). O espaço da "casa" é identificado com a hierarquia e o mundo moral relacional/personalista, ao passo que o espaço da "rua" é igualitário e individualista. É óbvio que, na América Latina e, especialmente, no Brasil, os dois mundos interagem consideravelmente. Como espaço social, a "casa", e as instituições que seguem esse modelo, como o local de trabalho, são lugares onde as relações entre membros e serviçais da família ou entre superiores e subordinados estabelecem as hierarquias de raça, classe, idade e sexo. A "rua" é um tipo de lugar diferente, onde aquelas hierarquias são desprezadas. A "rua" é o lugar onde os princípios igualitários e individualistas do mercado ou do sistema legal são atuantes. A "casa" é o local onde as pessoas encontram a sua identidade, enquanto a "rua" é o local do

anonimato individual. Em algumas situações, a "casa" domina a "rua", e todos os assuntos são tratados de uma forma pessoal e familiar; em outras, a "rua" domina a "casa": o domínio das relações pessoais fica completamente sufocado e o eixo das leis e das regras impessoais prevalece. Há, por isso, uma ética dúplice que atua simultaneamente e que determina comportamentos diversos, que se aplicam à "rua" (onde o comportamento está desvinculado do senso de lealdade, do significado do "nós", regido pelos critérios do individualismo, pelas leis e regulamentos do mercado) e à "casa" (onde o comportamento é regido pelas relações pessoais, pelo senso de lealdade e pelas emoções, pela reciprocidade e pela amizade).

Em síntese, num sentido dinâmico, os comportamentos oscilam sempre no Brasil, em particular, e na América Latina, em geral: as pessoas podem ter, aparentemente, opiniões e comportamentos diferentes ou, até mesmo, contraditórios, dependendo de se posicionarem na "rua" ou na "casa".

4 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho baseou-se num projeto de pesquisa que combinou a pesquisa quantitativa com um procedimento de exploratória qualitativa.

A pesquisa foi realizada em uma empresa brasileira, que denominaremos XYZ. O principal critério utilizado na sua escolha foi o fato de ter, aproximadamente, 81.500 empregados, permitindo, assim, que reproduzíssemos o projeto de pesquisa utilizado pelo Hofstede *et al.* (1990) em seu estudo de CO. A pesquisa de campo foi realizada em 36 cidades, incluindo 17 cidades brasileirasⁱⁱ, assim como as filiais internacionais situadas na Europa (especificamente em Milão, Londres, Securities UK, Lisboa, Madri, Paris, Frankfurt, Viena e Amsterdã); na América Latina (Buenos Aires, a capital da Argentina, Assunção e Ciudad del Este, no Paraguai, Santiago, a capital do Chile, e La Paz, a capital da Bolívia); nas Américas Central e do Norte (Panamá, Grand Cayman, Miami e Nova York); e na Ásia (Tóquio).

A pesquisa qualitativa exploratória teve como objetivo coletar informação e procurar entender as características da XYZ, a fim de ajustar o conteúdo do questionário às especificidades desta organização e servir como material para a interpretação dos dados quantitativos. Consistiu de

seis entrevistas em profundidade e semi-estruturadas, de uma hora e meia, realizadas pelo pesquisador, em português. Para as entrevistas, foram selecionados seis empregados de nível gerencial, pelo fato de serem considerados comunicativos e possuírem a experiência e o conhecimento necessários.

A amostra da *survey* foi definida em dois estágios. No primeiro estágio, para a seleção das cidades ou unidades onde os dados seriam coletados, utilizamos amostragem intencional, cobrindo as cinco regiões geográficas do Brasilⁱⁱ. No segundo estágio, selecionamos os empregados que fariam parte da amostra. A idéia inicial de utilizar uma amostragem probabilística estratificada nas unidades brasileiras teve de ser descartada, porque a coleta de dados deveria ser adequada às necessidades de cada divisão regional, para causar a mínima interferência no fluxo de trabalho. Conseqüentemente, em cada unidade brasileira selecionamos uma amostra intencional de, em média, 74 empregados (incluindo uma média de 37 empregados de nível gerencial e 37 de outros níveis, por unidade). Nas unidades da Europa, América Latina, América Central, América do Norte e Ásia, como havia menos empregados por categoria funcional, a pesquisa tornou-se um censo, ou seja, foram incluídos todos os empregados presentes no momento da *survey*. O total de entrevistados foi de 1.968. Após eliminarmos os questionários anulados ou não devolvidos, restou-nos uma amostra de 1.742 entrevistados (incluindo, em média, 33 empregados de nível gerencial e 33 de outros níveis, por unidade brasileira). O número de entrevistados por unidade está detalhado no Quadro 4.1.

A *survey* consistiu de 131 perguntas fechadasⁱⁱⁱ e uma pergunta aberta. A maioria das perguntas foi retirada de publicações diversas do questionário sobre CO de Hofstede, mas algumas foram baseadas nos resultados da fase qualitativa do trabalho. O questionário incluiu, também, cinco perguntas sobre informações demográficas: sexo, idade, tempo de serviço na empresa, nível educacional e nacionalidade.

Quadro 4.1 – Amostra final por unidade

NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO	UNIDADE	NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS NA AMOSTRA FINAL
PC1	Santiago	39
PC2	Assunção	45
PC3	Buenos Aires	40
PC4	Natal	70
PC5	Porto Alegre	70
PC6	Florianópolis	72
PC7	Curitiba	69
PC8	São Paulo	71
PC9	Belo Horizonte	68
PC10	Vitória	70
PC11	Salvador	67
PC12	Recife	73
PC13	Fortaleza	70
PC14	São Luís	69
PC15	Belém	70
PC16	Manaus	67
PC17	Rio de Janeiro	69
	Campo Grande	
PC18	Grande	72
PC19	Cuiabá	74
PC20	Goiânia	65
	Ciudad del Este	
PC21	Este	27
PC22	La Paz	20
PC23	Panamá	17
	Grand Cayman	
PC24	Cayman	15
PC25	Miami	47
PC26	Nova York	43
PC27	Tóquio	108
PC28	Londres	31
PC29	Securities UK	11
PC30	Lisboa	24
PC31	Madri	11
PC32	Paris	22
PC33	Milão	21
PC34	Frankfurt	12
PC35	Viena	10
PC36	Amsterdã	13

TOTAL		1742
-------	--	------

O questionário auto-explicativo e anônimo foi preparado em duas versões: uma em português e outra em espanhol. De acordo com Adler (1982), fizemos uma tradução reversa. Depois de traduzido, o questionário foi previamente testado por um grupo de empregados aposentados da XYZ, para verificarmos se a compreensão era satisfatória. Segundo Robinson (1950) e Shweder (1973), para se obter dimensões "etic" ou comparáveis de CO, preparamos uma matriz ecológica, calculando a média de cada item ou variável para cada uma das 36 unidades^v. Posteriormente, aplicamos uma análise fatorial ecológica (componente principal), com rotação ortogonal varimax, que explicasse a maior parte da variância, com o menor número possível de fatores significativos. Além disso, as análises fatoriais ecológicas são caracterizadas por matrizes achatadas (com menos casos do que o número de variáveis)^v. Porém, a base de dados original constituía-se, na realidade, de 1.742 respondentes e não de apenas 36 casos, considerada, portanto, adequada por Hofstede *et al.* (1990).

Levando em conta que o questionário reproduzia totalmente um instrumento usado anteriormente por Hofstede *et al.* (1990) e que as pequenas modificações introduzidas não afetaram a sua estrutura, julgamos que os construtos tinham sido validados.

O primeiro passo foi calcular a matriz de correlação produto-momento 131 x 131 dos 36 escores médios para cada par de perguntas possíveis e verificar se a matriz era adequada a análises multivariadas, já que ela apresentava correlações médias entre as variáveis.

Adotando o objetivo analítico, seguimos as seguintes recomendações de Hofstede *et al.* (1990):

- Dividimos as perguntas em três categorias (57 perguntas sobre valores; 61 sobre práticas percebidas e sobre escores de membros típicos; e 13 perguntas sobre motivos de promoção e demissão) e efetuamos análises fatoriais separadas para cada categoria.

Como as correlações ecológicas tendem a ser mais fortes do que as individuais, esperávamos encontrar um percentual alto de variância explicada. Para evitar atribuir atenção indevida a itens triviais, na análise

fatorial ecológica, o número de fatores deveria ser menor do que o número de casos e daquilo que fosse tecnicamente possível, baseado nos *eigenvalues*¹ maiores do que um, levando-se em conta apenas as variáveis com carga maior do que 0.5 ou 0.6.

- Portanto, os escores de cada uma das 13 dimensões identificadas (quatro que dizem respeito a valores, seis a práticas e três a heróis) foram colocados numa escala de 0-100, utilizando a fórmula abaixo. Posteriormente, foi feito um *ranking* para uma melhor visualização da posição relativa de cada unidade, em relação as outras (sendo que 1 indica o escore mais alto e 36 o mais baixo).

Score final $(_{0,100}) = (\text{escore original} \times 50/3,090245) + 50^{(*)}$

(*) para obter, aproximadamente, 99,9% das observações dentro do intervalo da curva normal.

Três escores apresentaram valores fora da escala de 0-100, sendo considerados *outliers*, a saber: Amsterdã, com um escore do Fator V3 (importância do trabalho) de -12; Madri, com um escore do Fator P3 (individualista x relacional) de -19; e Frankfurt, com um escore do Fator V4 (necessidade de sobrevivência) de 106, indicando uma forte relação direta ou inversa (dependendo de o valor ser positivo ou negativo) com o significado do fator correspondente.

- Em seguida, calculamos a matriz de correlação produto-momento das 13 dimensões mais as cinco variáveis demográficas para as 36 unidades, a fim de identificar correlações significativas no nível 0.05.

- Sustenta-se que uma CO é forte quando ela é homogênea. Em termos estatísticos, a força da cultura foi operacionalizada como o inverso do desvio-padrão médio, dos indivíduos de uma unidade, dos escores das 24 perguntas-chave sobre práticas (quatro por dimensão) denominada RSDP. O RSDP seria, então, correlacionado com os escores das seis dimensões sobre práticas, para verificar a existência de uma dimensão culturalmente forte. O mesmo procedimento foi aplicado aos escores das nove questões-chave sobre heróis (três por dimensão).

¹ Representa a quantidade de variância nas variáveis originais que está associada a um fator (NT).

- Após calcular o inverso do desvio-padrão médio denominado RSDH, ele foi correlacionado com os escores das três dimensões dos heróis para verificar a existência de outra dimensão culturalmente forte.
- Para identificar *clusters* de concordância cultural, submetemos as 13 dimensões de CO mais as cinco variáveis demográficas das 36 unidades a uma análise hierárquica de *cluster*, utilizando o Método Ward e a distância quadrada euclidiana. A partir do dendograma resultante, selecionamos quatro *clusters*. Para explicar os principais aspectos de cada *cluster*, utilizamos a opção "relatórios – resumos de casos" (programa SPSS), computando, para cada *cluster*, o valor mínimo, máximo e médio de cada uma das 13 dimensões da CO e das cinco variáveis demográficas.
- Finalmente, para verificar se os *clusters* identificados eram, de fato, significativos, submetemos as 131 variáveis originais (exceto as variáveis demográficas, pois já haviam sido utilizadas na análise de *cluster*) à Análise Discriminante Múltipla – ADM –, procedimento *stepwise*, e ao Método Lambda Wilks – MLW –, embora implique um certo grau de circularidade.

5 RESULTADOS

Os objetivos da análise foram: identificar as dimensões da CO (ou seja, valores e práticas, sendo que práticas envolvem símbolos, rituais e heróis), verificar se a organização possuía uma CO que poderia ser considerada "forte", e tentar reconhecer *clusters* de concordância cultural.

Baseados nas 131 perguntas fechadas da pesquisa, a matriz de correlação produto-momento 131 x 131 mostrou: 1) valores correlacionados com outros valores e também com práticas; 2) a correlação entre as práticas percebidas e os escores dos membros típicos; e 3) as razões para promoção e demissão, se correlacionavam entre elas e também com outros itens.

Antes da análise das dimensões dos valores, das práticas e dos heróis, é necessário uma advertência. Nas filiais brasileiras (PC4 a PC20), quase 100% dos empregados são brasileiros e a grande maioria é do local, ou seja, natural da região onde a unidade está localizada. Os PCs 18 e 19 são

exceções (Campo Grande e Cuiabá, na região Centro-Oeste do Brasil), que possuem apenas 40 e 50% dos empregados da região, respectivamente. O restante é oriundo de outras regiões brasileiras. Porém, a mesma situação não necessariamente acontece nas outras filiais não- brasileiras, em que os empregados locais refletem o percentual de empregados oriundos do país onde a unidade está localizada. Por isso, a composição de empregados locais x brasileiros das filiais não-brasileiras deve ser levada em consideração numa análise das dimensões dos valores, das práticas e dos heróis. O Quadro 5.1 indica o percentual aproximado dos empregados locais e brasileiros em cada filial não-brasileira. Além disso, muito poucos empregados brasileiros pertencem à matriz – normalmente, apenas os gerentes de alto nível, enquanto que todos os outros são, em geral, contratados localmente, de acordo com as leis locais e raramente são transferidos para outras filiais.

5.1 – Dimensões de Valores

Conseguimos os seguintes quatro fatores independentes, que, em conjunto, explicam 52.41% da variância:

V1 – Necessidade de segurança

V2 – Necessidade de autoridade

V3 – Centralidade do trabalho (a importância do trabalho)

V4 – Necessidade de sobrevivência

Quadro 5.1 – % de empregados locais x brasileiros, por filial

PC	UNIDADE	% DE EMPREGADOS LOCAIS	% DE EMPREGADOS BRASILEIROS	% DE OUTRAS ORIGENS	TOTAL %
1	Santiago	90	10		100
2	Assunção	93	7		100
3	Buenos Aires	88	6	6	100
	Ciudad del				
21	Este	93	7		100
22	La Paz	90	10		100
23	Panamá	76	18	6	100
	Grand				
24	Cayman	20	40	40	100
25	Miami	19	70	11	100
26	Nova York	28	42	30	100
27	Tóquio	29	62	9	100

28	Londres	58	35	7	100
29	Securities UK	36	55	9	100
30	Lisboa	88	12		100
31	Madri	5	55		100
32	Paris	64	18	18	100
33	Milão	86	14		100
34	Frankfurt	75	25		100
35	Viena	50	40	10	100
36	Amsterdã	85	15		100

Os Quadros 5.1.1 a 5.1.4 mostram as variáveis (com um peso ou carga mais alto do que 0.50 ou 0.60) que foram consideradas para explicar cada fator. Observa-se que itens com cargas negativas foram redigidos negativamente.

Quadro 5.1.1 – V1 – Necessidade de segurança (alta)

Código	Carga	Descrição
OT9	0.840	Ser consultado pelo superior imediato em suas decisões não é importante
OT15	0.829	Ter um elemento de aventura & variedade nas tarefas não é importante
OT19	0.809	Ter oportunidades de treinamento é importante
CG17	0.740	Os jovens acham certo criticar os seus mestres
OT8	0.734	Trabalhar com pessoas que cooperam é importante
OT7	0.707	Ter liberdade para ser criativo nas tarefas não é importante
OT20	0.693	Ter bons benefícios é importante
OT11	0.677	Ter oportunidades de ganhar bem é importante
CG10	0.670	O empregado que cumpre com suas obrigações discretamente não é um dos maiores ativos da organização
CG23	0.665	Ambas as partes cedendo um pouco resolvem conflitos com os adversários
CG28	0.648	Grandes corporações são melhores para trabalhar do que pequenas empresas
OT5	0.633	Ter bom relacionamento de trabalho com o superior é importante
OT4	0.626	Ter boas condições físicas de trabalho é importante
CG21	0.624	Os homens gostam de trabalhar
FV6	0.597	Continuaria a trabalhar se não precisasse de dinheiro
CG22	0.593	Pais ficam satisfeitos quando os filhos tornam-se independentes
CG16	0.568	Bons relacionamentos pessoais não são mais importantes do que boa renda

Quadro 5.1.2 – V2 – Necessidade de autoridade (alta)

Código	Carga	Descrição
FV1	0.723	Não prefere um gerente consultivo/participativo
CG19	0.710	As regras não devem ser quebradas/desobedecidas
CG6	0.689	Decisões individuais normalmente são melhores do que as de grupo
OT12	0.664	Servir ao seu país é importante
FV2	0.660	O próprio gerente é autocrático ou paternalista
CG9	0.651	A autoridade do gerente não deve ser questionada
CG15	0.633	É frequentemente necessário não respeitar as linhas hierárquicas
OT10	0.633	Contribuir para o sucesso da organização não é importante
OT1	0.628	Ter tempo suficiente para a vida pessoal e familiar não é importante
OT13	0.610	Morar num local desejado por você e sua família não é importante
FV4	0.599	Subordinados frequentemente temem discordar dos superiores
OT2	0.577	Ter desafios para enfrentar não é importante
CG5	0.564	A principal razão para haver uma estrutura hierárquica é que cada um sabe quem manda em quem
OT18	0.552	Trabalhar onde as exigências são claramente definidas é importante
OT6	0.520	Ter segurança no emprego é importante

Quadro 5.1.3 – V3 – Centralidade do trabalho (importância do trabalho)(alta)

Código	Carga	Descrição
CG8	0.818	Os pais deveriam estimular seus filhos a serem os melhores da turma (na escola)
CG26	0.679	Ter um trabalho que você goste não é tão importante quanto ter uma carreira de sucesso
CG18	0.638	O indivíduo que persegue os seus próprios interesses contribui da melhor forma para a sociedade como um todo
CG20	0.627	Quando as pessoas erram, freqüentemente a culpa é delas mesmas
OT16	0.620	Trabalhar em uma empresa bem-sucedida e de prestígio é importante
CG12	0.599	A competição entre empregados não é mais prejudicial do que benéfica
FV7	0.580	Sentir-se orgulhoso de trabalhar para esta organização
OT14	0.525	Ter oportunidades de galgar postos mais altos é importante
OT11	0.520 2ª carga	Ter oportunidades de maiores ganhos é importante

Quadro 5.1.4 – V4 – Necessidade de sobrevivência (alta)

Código	Carga	Descrição
CG25	0.618	Até mesmo um trabalho ruim é melhor do que nenhum trabalho
FV5	0.607	Intenção de continuar trabalhando para esta organização até a aposentadoria
CG1	0.557	A maioria das pessoas é confiável
CG27	0.528	O trabalho é mais importante do que o lazer
CG3	0.516	A maioria das organizações estaria melhor se os conflitos fossem eliminados para sempre
CG7	0.509	Um bom gerente deveria ter respostas precisas para a maioria das perguntas de seus subordinados sobre o seu trabalho

O Fator V1 – necessidade de segurança –, que é a combinação de coletivismo com elementos para evitar a incerteza (ver itens do Quadro 5.1.1), mostra que, nas sociedades relacionais, as pessoas fazem parte de redes pessoais, de onde provém a sua identidade, o que justifica a importância atribuída às boas condições físicas de trabalho, às oportunidades de treinamento, à cooperação entre colegas de trabalho e ao bom relacionamento com o superior hierárquico. Por outro lado, as

sociedades relacionais e hierárquicas normalmente não consideram importantes o fato de os empregados serem consultados pelo superior imediato em suas decisões, bem como o de ter liberdade para adotar a sua própria maneira de trabalhar.

A necessidade de segurança também justifica o fato de que ter um elemento de aventura e variedade no trabalho não seja importante, de que uma grande corporação seja um lugar de trabalho mais desejado do que uma pequena empresa, de que ter bons benefícios e oportunidades de maiores ganhos seja importante e de que fazer concessões resolva conflitos com adversários.

Mas os itens que afirmam que os empregados continuariam trabalhando mesmo que não precisassem de dinheiro, que os pais deveriam ficar satisfeitos quando os filhos se tornam independentes, que os homens gostam de trabalhar e que boas relações pessoais não são mais importantes do que uma boa renda – todos característicos das sociedades modernas individualistas e capitalistas –, mostram uma aparente contradição com a elevada necessidade de segurança. Na realidade, tais afirmações representam os traços de dualidade e ambigüidade, normalmente presentes nas sociedades latino-americanas.

O Fator V1 – necessidade de segurança – está correlacionado significativamente (no nível 0.01) com D3 (tempo de serviço na empresa) e com D5 (o percentual de empregados locais, por filial), sugerindo que quanto mais tempo os empregados permanecem na empresa e quanto maior for o percentual de empregados locais, mais inseridos eles estão nas redes relacionais, já que compartilham um *background* cultural semelhante. O Fator V1 também está correlacionado significativamente (no nível 0.01) com D4 (número de anos de educação formal), indicando, provavelmente, que empregados com mais anos de educação formal tenderiam a enfatizar os valores típicos das sociedades capitalistas modernas (embora deva-se ter em mente que as correlações não são necessariamente relacionamentos causais). Acrescenta-se a isto que o Fator V1 está correlacionado significativamente (no nível 0.05) com D1 (percentual de empregados homens), revelando que quanto mais alto for a percentagem de empregados homens, mais elevada será a necessidade de segurança, o que poderia ser explicado pela estrutura familiar, sobre a qual os homens

ainda têm a maior responsabilidade como "provedores" da renda familiar, típico de sociedades tradicionais.

Quadro 5.1.5 - Escores e *ranking* dos valores

PC	V1	V2	V3	V4	RV1	RV2	RV3	RV4
1	69	88	38	33	3	2	31	34
2	70	83	53	60	2	3	16	7
3	75	91	45	42	1	1	26	27
4	64	45	50	47	7	17	22	19
5	66	40	55	59	5	26	12	9
6	61	38	52	48	14	29	20	16
7	61	30	40	55	12	35	30	12
8	65	42	32	32	6	21	34	35
9	61	39	43	41	13	28	29	28
10	60	45	57	40	18	19	10	29
11	62	41	54	62	10	23	14	6
12	60	39	45	47	16	27	27	18
13	56	28	48	43	19	36	25	24
14	60	37	64	59	17	30	6	8
15	61	37	60	46	15	31	8	20
16	51	40	78	47	20	25	1	17
17	63	49	52	46	8	16	18	21
18	66	36	53	57	4	32	17	10
19	63	41	59	36	9	22	9	31
20	61	31	54	43	11	34	13	25
21	41	72	67	56	25	5	5	11
22	37	53	49	53	27	13	24	13
23	36	63	37	42	29	7	32	26
24	31	45	44	75	32	18	28	3
25	43	41	33	106	24	24	33	1
26	45	70	72	44	22	6	2	23
27	15	57	70	51	36	10	3	14
28	38	53	63	48	26	12	7	15
29	28	56	55	40	33	11	11	30
30	32	58	51	35	30	8	21	33
31	23	44	49	45	34	20	23	22
32	17	35	53	13	35	33	15	36
33	32	49	52	64	31	15	19	5
34	43	51	16	74	23	14	35	4
35	48	76	68	77	21	4	4	2
36	36	58	-12	35	28	9	36	32

OBS.: R indica o *ranking* do fator.

Os escores e *ranking* do Fator V1 – necessidade de segurança (Quadro 5.1.5) – mostram que as unidades do Cone Sul (Buenos Aires, Assunção e Santiago) têm mais necessidade de segurança, enquanto os escores mais

baixos são os de Tóquio e Paris. Nas unidades brasileiras, os escores estão bem acima do ponto médio da escala, indicando claramente uma necessidade maior de segurança do que a encontrada em todas as outras unidades, exceto as do Cone Sul. A contradição aparente entre os escores de Assunção – PC2 – e Ciudad del Este – PC21 – (ambas cidades do Paraguai) poderia ser explicada pelo fato de Ciudad del Este ser uma cidade pequena, na fronteira do Paraguai, do Brasil e da Argentina, com imigrantes de diversas origens, características que lhe dão um perfil específico.

Em relação à V2 – necessidade de autoridade (Quadro 5.1.2) –, que se relaciona claramente com a distância do poder, os seguintes comentários são adequados:

O fato de que, freqüentemente, é necessário não seguir as linhas hierárquicas, adapta-se ao famoso "jeitinho brasileiro" ou à "gauchada argentina", ou seja, o jeito latino de contornar as leis para conseguir o que se deseja, típico das sociedades relacionais, onde o excessivo formalismo é driblado, na prática, diminuindo pressões e enfatizando a importância dos relacionamentos pessoais. Isto, aparentemente, entra em conflito com o item que afirma que as regras não devem ser descumpridas, típico de sociedades hierárquicas. Contudo, tais afirmações representam os traços de dualidade e ambigüidade, normalmente presentes nas sociedades latino-americanas.

O item que afirma não ser importante ter tempo livre para a vida pessoal e familiar sugere que, no ambiente latino-americano (caracterizado pelo subemprego e falta de mobilidade de emprego), a necessidade de sobrevivência reforçaria a centralidade ou importância do trabalho, aparentemente compensando a importância do tempo dedicado a si próprio e à família, um dos alicerces tradicionais das sociedades da América Latina, ou, talvez, um dos estereótipos mais populares.

O item que afirma não ser importante contribuir verdadeiramente para o sucesso da organização mostra o outro lado de um contraste, de uma visão da organização como a "rua" em oposição à "casa". Segundo Da Matta (1987a), vivemos em uma sociedade onde há um estado permanente de confronto entre o mundo público das leis universais e do mercado e o universo privado da família, dos parentes e dos amigos.

Acrescenta-se que, em relação ao tipo preferido e percebido de gerente, que inclui a tipologia do gerente autocrático, paternalista, consultivo e participativo (elemento fundamental da clássica dimensão de distância do poder), o nosso estudo revela uma clara preferência pelos tipos autocrático e paternalista.

Uma análise cuidadosa dos escores das 36 unidades, contudo, ajuda-nos a entender que, enquanto tais afirmações seriam válidas para as outras filiais latino-americanas (que têm os escores mais altos e, portanto, uma necessidade maior de segurança), elas não se aplicam às unidades brasileiras, em que os escores estão consistentemente abaixo do ponto médio da escala (50), indicando que ambos, tanto o gerente preferido quanto o percebido, tendem a ser consultivos ou participativos. Além disso, é digno de nota que, às vezes, a experiência limitada dos respondentes pode influenciar a sua percepção do tipo de gerente que têm de fato. Deve-se considerar, inclusive, que cursos de treinamento gerencial costumam exaltar a gerência consultiva ou participativa como sendo superior e mais moderna do que os estilos de gestão autocrática ou paternalista, sem considerar o perfil cultural da audiência. Isto poderia sugerir a existência de rituais consultivos ou participativos, sem necessariamente envolver a implementação dos modelos gerenciais que são realmente consultivos ou participativos. Deste ponto de vista, os estilos de gestão consultiva ou participativa seriam reduzidos a uma representação simbólica de participação, apenas porque eles são entendidos como o discurso politicamente correto pela gerência.

O item que afirma ser importante a segurança no emprego justifica, até certo ponto, o fato de que ter desafios para enfrentar não é percebido como importante. Isto poderia também ser interpretado como relativo à ética do trabalhador, descrita por Buarque de Holanda (1995), que valoriza o esforço e a segurança, ou ao perfil do "caxias" descrito por Da Matta (1997b), simbolizando ordem, regras e hierarquia, confirmando o caráter duplo e ambíguo, principalmente, das culturas^{vi} latino-americanas da amostra.

Os itens que afirmam serem as decisões dos indivíduos, normalmente, melhores do que as dos grupos, que a autoridade gerencial não deveria ser

questionada, que subordinados, freqüentemente, temem expressar sua discordância dos seus superiores e que a razão principal de haver a estrutura hierárquica é para que todos saibam quem manda em quem, são típicos de sociedades com grande distância do poder, justificando as linhas definidas de autoridade e a hierarquia tradicional.

O Fator V2 – necessidade de autoridade – está relacionado negativa e significativamente (no nível 0.05) com D3 (tempo de serviço na empresa), sugerindo que quanto mais tempo os empregados permanecerem na empresa, mais inseridos estarão nas redes relacionais, reduzindo, assim, a percepção da necessidade de autoridade hierárquica.

Os escores e *ranking* do Fator V2 – necessidade de autoridade (Quadro 5.1.5) – mostram que Buenos Aires, Santiago e Assunção apresentaram os maiores escores de necessidade de autoridade, enquanto os mais baixos estão no Brasil (Fortaleza, Curitiba e Goiânia). Todas as outras unidades brasileiras também possuem escores bem abaixo do ponto médio da escala, evidenciando uma necessidade menor de autoridade.

O Fator V3 – centralidade do trabalho –, claramente relacionado com a masculinidade (ver itens do Quadro 5.1.3), vincula a importância do trabalho em uma empresa de prestígio aos ícones das sociedades capitalistas modernas, tal como o valor atribuído à competitividade (pais devem estimular seus filhos a serem os melhores da turma, competição entre empregados não é prejudicial, a importância atribuída a uma carreira e o fato de que as pessoas são as únicas responsáveis pelos seus próprios erros). Esta simbiose sugere que os valores almejados de trabalho e competitividade estão inscritos no universo relacional, na permanência e na tradição, onde o prestígio da organização garante o prestígio para seus membros, sendo a base do seu sistema de identificação.

Os escores e *ranking* do Fator V3 – centralidade do trabalho (Quadro 5.1.3) – mostram os escores mais altos em Manaus, Nova York (onde 42% dos empregados são brasileiros) e em Tóquio (onde 62% dos trabalhadores são brasileiros), enquanto o mais baixo foi em Amsterdã (classificada como *outlier*, com um escore de -12, numa escala de 0-100).

O Fator V4 – necessidade de sobrevivência (Quadro 5.1.4) –, que contém outros elementos para evitar a incerteza, mostra como, nas sociedades relacionais e tradicionais (onde empregados pretendem continuar trabalhando para a organização até a aposentadoria a maioria das pessoas é percebida como confiável), os valores capitalistas modernos estão inseridos (o item que afirma ser o trabalho mais importante do que o lazer). Além disso, o fato de um trabalho ruim ser melhor do que nenhum trabalho indica claramente as dificuldades específicas do mercado de trabalho, freqüentemente consideradas como permanentes.

Os escores e o *ranking* do Fator V4 – necessidade de sobrevivência (Quadro 5.1.5) – mostram que Miami (onde 70% dos empregados são brasileiros) atinge o escore mais alto (classificada como *outlier*, com escore de 106, na escala de 0-100), enquanto o mais baixo é em Paris.

5.2 - Dimensões de Práticas

Dos 12 fatores independentes, decidimos manter os seis seguintes, que, juntos, explicam 71.25% da variância:

P1 – Orientada para os empregados x orientada para o trabalho

P2 – Orientada para resultados x orientada para processos

P3 – Isolado x relacional

P4 – Iguatário x hierárquico

P5 – Paroquial x profissional

P6 – Informal x formal

Os Quadros 5.2.1 a 5.2.6 listam as variáveis com cargas aproximadamente mais altas do que 0.50 ou 0.60, que foram consideradas relevantes para explicar cada fator.

Para nomear as seis dimensões, colocamos em **negrito** os quatro itens que consideramos fundamentais para definir cada dimensão. Os 24 itens-chave (4x6) foram submetidos a uma análise fatorial ecológica de componente principal e juntos explicam 82.35% da variância acumulada dos escores médios entre as unidades.

Os escores e *ranking* das diversas unidades da empresa são apresentados no Quadro 5.2.7.

O Fator P1 – orientado para os empregados x orientado para o trabalho (Quadro 5.2.1) – mostra que a organização é vista como interessada apenas no trabalho dos empregados e não no seu bem-estar e que, em geral, decisões importantes são tomadas por indivíduos. Também revela o fascínio das organizações brasileiras pela hierarquia e pela tradição, descrevendo uma organização que poderia ser analisada utilizando o código da "rua", o código das leis e do individualismo, conforme indicado pelos itens que mostram que as decisões são centralizadas na cúpula e as mudanças são implementadas por decretos da gerência.

Quadro 5.2.1 – P1 – orientada para os empregados x orientada para o trabalho

Código	Carga(*)	Descrição
PP30	0,848	Sem vínculos relevantes com a comunidade local
PP49	0,841	Pragmática e não dogmática no que diz respeito à ética
PP26	0,797	A organização contribui pouco para a sociedade
PP43	0,771	Decisões centralizadas na cúpula
PP48	0,725	Mudanças implementadas por decreto da gerência
PP18	0,725	A competência no trabalho é o que importa, independente de como ela foi conseguida
PP32	0,718	Gerentes mantêm os bons empregados no seu próprio departamento
PP23	0,697	As pessoas só são notificadas quando erram
PP28	0,648	A organização tem interesse apenas no trabalho realizado
CT6	0,580	Típico membro desleixado
CT3	0,565	Típico membro direto
PP25	0,562	A vida privada das pessoas só a elas diz respeito
PP6	0,550	Decisões importantes são tomadas por indivíduos
PP42	0,526	Pouca atenção dada ao ambiente físico de trabalho
PP53	0,571 2ª carga	Cada dia é exatamente igual ao outro

(*) Itens com carga negativa são redigidos negativamente.

Quadro 5.2.2 – P2 – orientado para resultados x orientado para processos

Código	Carga(*)	Descrição
PP1	0,808	Maior ênfase em seguir corretamente os procedimentos da organização
PP21	0,770	As pessoas identificam-se primeiramente com a sua própria filial ou com o seu próprio local de trabalho
PP53	0,690	Cada dia é exatamente igual ao outro
PP3	0,686	Desconfortável em situações novas – as pessoas evitam correr riscos
PP14	0,639	Muitas pessoas questionam o objetivo e a importância do seu trabalho
PP11	0,635	Organização e pessoas fechadas e reticentes
PP45	0,599	Procedimentos corretos são mais importantes do

		que resultados
PP41	0,565	Desconhecer a concorrência de outras organizações
PP37	0,516	Nossa filial é a pior da organização
PP6	0,505 2ª carga	Todas as decisões importantes são tomadas por indivíduos

(*) Itens com carga negativa são redigidos negativamente.

Quadro 5.2.3 – P3 – Isolado x relacional

Código	Carga(*)	Descrição
CT2	0,854	Típico membro caloroso
CT7	0,853	Típico membro relacional
CT4	0,788	Típico membro flexível
CT1	0,746	Típico membro pró-ativo
PP29	0,708	Recém-chegados são logo ajudados a adaptar-se ao trabalho e ao grupo
CT5	0,604	Típico membro rápido

(*) Itens com carga negativa são redigidos negativamente.

Quadro 5.2.4 – P4 – Igualitário x hierárquico

Código	Carga(*)	Descrição
PP50	0,730	Membros comuns nunca encontram os gerentes da cúpula
PP36	0,717	O horário das reuniões não é observado com pontualidade
PP47	0,708	Pessoas com o <i>background</i> apropriado têm mais chance de serem contratadas.
PP2	0,683	Pouca preocupação com os problemas pessoais dos empregados
PP54	0,649	Descontinuidade administrativa
PP20	0,597	Gerentes da cúpula não gostam quando contestados
PP7	0,514 2ª carga	Subordinados devem trabalhar de acordo com as instruções detalhadas dos superiores

(*) Itens com carga negativa são redigidos negativamente.

Quadro 5.2.5 – P5 – Paroquial x Profissional (sistema fechado)

Código	Carga(*)	Descrição
PP8	0,830	Pensamos três anos ou mais à frente

PP46	0,821	Nossos gerentes da cúpula só decidem baseados em fatos
PP40	0,704	Deixamos a qualidade prevalecer sobre a quantidade
PP16	0,657	Todos estão conscientes dos custos do tempo e do material
PP34	0,642	Somente pessoas especiais se adequam a nossa organização

(*) Itens com carga negativa são redigidos negativamente.

Quadro 5.2.6 – P6 – Informal x formal

Código	Carga(*)	Descrição
PP39	0,746	Estilo formal de tratamento
PP10	0,693	Cooperação e confiança entre filiais é normal
PP33	0,558	Sempre falamos seriamente da organização e do nosso trabalho
PP51	0,536	Sempre nos vestimos formal e adequadamente
PP7	0,536	Subordinados devem trabalhar de acordo com instruções detalhadas dos superiores

(*) Itens com carga negativa são redigidos negativamente.

Em tal ambiente de indivíduos, regras impessoais substituem relacionamentos. Assim, o fato de a organização não possuir vínculos relevantes com a comunidade local e de pouco contribuir para a sociedade poderia ser explicado pela indiferença histórica das formas de associação que envolvem solidariedade, como declara Buarque de Holanda (1995).

Nas sociedades individualistas, a norte-americana, por exemplo, o conceito de comunidade está alicerçado na igualdade e homogeneidade de todos os seus membros. Diferentemente, na América Latina a comunidade é heterogênea, hierárquica e complementar. A sua unidade principal não se baseia nos indivíduos, mas nos relacionamentos e pessoas, nos grupos de amigos.

Quadro 5.2.7 – Práticas percebidas, escores e ranking

PC	P1	P2	P3	P4	P5	P6	RP1	RP2	RP3	RP4	RP5	RP6
1	53	61	57	84	69	56	16	5	10	2	6	11
2	67	59	49	89	58	57	6	6	20	1	10	10
3	61	55	81	45	79	50	14	9	1	21	2	20
4	45	33	53	53	47	45	18	34	14	17	22	24
5	33	44	50	43	55	44	32	23	19	27	13	25
6	35	48	39	58	47	31	27	19	33	10	23	33
7	35	40	47	39	56	47	29	29	21	29	12	23
8	39	51	44	61	49	39	24	14	28	6	20	32
9	35	50	45	58	50	42	30	15	26	8	18	30
10	35	50	50	53	58	50	28	16	18	16	9	19
11	43	39	47	57	45	43	20	31	22	11	24	29
12	40	41	41	58	39	44	23	28	32	9	26	27
13	44	43	55	55	33	57	19	26	13	14	31	9

14	32	43	74	37	57	51	35	25	2	31	11	17
15	33	40	57	45	51	48	34	30	11	23	16	22
16	34	49	65	45	48	52	31	17	6	24	21	15
PC	P1	P2	P3	P4	P5	P6	RP1	RP2	RP3	RP4	RP5	RP6
17	40	51	58	54	50	41	22	13	9	15	17	31
18	23	41	51	45	60	43	36	27	17	22	8	28
19	36	51	52	62	38	44	25	11	15	5	28	26
20	35	43	44	60	45	55	26	24	27	7	25	13
21	65	55	61	69	86	61	9	7	7	4	1	8
22	78	12	26	50	74	65	2	36	35	20	5	7
23	66	46	69	44	78	76	8	22	3	25	3	2
24	33	97	68	37	30	89	33	1	4	30	33	1
25	49	55	42	41	53	51	17	8	30	28	14	18
26	59	53	45	56	35	68	15	10	25	12	30	4
27	66	48	47	79	20	56	7	18	23	3	35	12
28	62	47	47	27	51	48	12	21	24	34	15	21
29	61	48	52	44	39	17	13	20	16	26	27	34
30	70	35	38	52	38	66	4	33	34	19	29	6
31	41	80	-19	33	76	52	21	3	36	32	4	16
32	64	71	42	52	20	71	10	4	31	18	36	3
33	68	33	42	17	27	66	5	35	29	35	34	5
34	63	38	65	10	49	53	11	32	5	36	19	14
35	82	51	59	55	31	7	1	12	8	13	32	36
36	76	97	56	32	60	14	3	2	12	33	7	35

OBS: R indica o *ranking* do fator.

O Fator P1 – orientado para os empregados x orientado para o trabalho – está correlacionado negativa e significativamente (no nível 0.05) com D3 – tempo de serviço –, sugerindo que quanto mais tempo os empregados permanecem na empresa, menos orientados para o trabalho eles são. Isto seria explicado pela sua inserção nas redes relacionais, que promoveria uma orientação mais forte para os empregados. P1 também está correlacionado negativa e significativamente (no nível 0.05) com V1 – necessidade de segurança –, sugerindo que quanto mais os empregados são orientados para o trabalho, menos eles necessitam de segurança, daí, menor a sua fuga da incerteza. P1 está significativamente correlacionado (no nível 0.01) com V2 – necessidade de autoridade –, revelando que uma elevada necessidade de autoridade exigiria uma organização mais voltada para o trabalho. Por outro lado, quando os empregados se inserem nas redes relacionais, a percepção das hierarquias formais diminui devido à influência dos relacionamentos pessoais. Finalmente, P1 também está negativa e

significativamente correlacionado (no nível 0.05) com V3 – centralidade do trabalho –, indicando que quanto mais os empregados são orientados para o trabalho, menos importância tem o trabalho em suas vidas. Ao contrário, nos ambientes relacionais, com uma orientação mais forte para os empregados, a centralidade do trabalho seria maior, já que o prestígio da organização proporciona prestígio aos seus membros, o que é a base do seu sistema de identificação.

Os escores e *ranking* do Fator P1 – orientado para os empregados x orientado para o trabalho (Quadro 5.2.7) – mostram que o escore mais alto (ou seja, mais orientado para o trabalho) está em Viena (onde 50% dos empregados são locais), enquanto os mais baixos estão no Brasil (em Campo Grande, seguido de São Luís e de Belém). As demais unidades brasileiras também apresentam escores que oscilam abaixo do ponto médio da escala; poderiam, portanto, ser consideradas mais orientadas para os empregados.

O Fator P2 – orientado para resultados x orientado para processos (Quadro 5.2.2) – mostra que a ênfase está em seguir corretamente os procedimentos organizacionais e que isso é mais importante do que os resultados. Mostra, também, que a organização é percebida como um sistema fechado, como indicado nos itens que revelam que a organização e os seus membros são fechados e reservados e que não estão cientes da concorrência de outras organizações.

O Fator P2 – orientado para resultados x orientado para processos – está significativa e negativamente correlacionado (no nível 0.05) com D5 – o percentual de empregados locais por filial –, sugerindo que quanto menor for o percentual de empregados locais, mais a organização será percebida como normativa. Uma explicação satisfatória seria que empregados deveriam confiar mais nos procedimentos, já que não teriam as vantagens das sólidas redes relacionais.

Os escores e *ranking* do Fator P2 – orientado para resultados x orientado para processos (Quadro 5.2.7) – mostram que o escore mais alto (ou seja, mais orientado para processos) está em Grand Cayman (onde apenas 20% dos empregados são locais), enquanto os mais baixos estão em La Paz (onde 90% dos empregados são locais), em Milão e em Natal (no

Brasil). As outras unidades brasileiras apresentam escores que oscilam em torno do ponto médio da escala.

Mas como num jogo de espelhos, as dimensões apresentam os seus opostos, como mostrado no Fator P3 – isolado x relacional (Quadro 5.2.3) –, em que a visão da "casa" do eixo relacional é representada claramente. XYZ é uma organização que existe num sistema complexo de relacionamentos sociais, de ligações entre seus membros. No caso brasileiro, em algumas situações a "rua" insere-se na "casa", lidando com a organização como se ela fosse uma grande família. O resultado é um discurso em que relacionamentos pessoais constituem a estrutura do sistema inteiro. Na "rua", a sociedade é regida pelo eixo das leis impessoais precedendo o domínio dos relacionamentos pessoais. O Brasil pode ser lido ou compreendido de ambas as perspectivas, e ambas as possibilidades estão institucionalizadas na organização.

Conseqüentemente, a ética aplicável depende de como a organização é percebida (como a "rua" ou como a "casa", ou seja, isolada ou relacional), sugerindo, portanto, o conceito de ética dúplice. Há códigos de interpretação e modos de conduta opostos que são válidos apenas para algumas pessoas, ações e situações.

Os escores e *ranking* do Fator P3 – isolado x relacional (Quadro 5.2.7) – mostram que os escores mais altos (ou seja, mais relacionais) estão em Buenos Aires e em São Luis (no Brasil), enquanto o mais baixo, surpreendentemente, pertence a Madri (classificada como *outlier*, com escore de -19, numa escala de 0-100). Todas as unidades brasileiras, exceto São Luis, apresentam escores que oscilam em torno do ponto médio da escala.

O Fator P4 – igualitário x hierárquico (Quadro 5.2.4) – complementa o Fator P1 – orientado para os empregados x orientado para o trabalho –, mostrando também o fascínio que as organizações brasileiras têm pela hierarquia e pela tradição, descrevendo uma organização que poderia ser interpretada utilizando-se o código da "rua", o código das leis e do individualismo, como indicado pelos itens que afirmam que membros comuns nunca encontram os gerentes da cúpula, que tais gerentes não

gostam quando são contestados e que os subordinados devem trabalhar de acordo com as instruções específicas de seus superiores.

O Fator P4 – igualitário x hierárquico – está significativamente correlacionado (no nível 0.01) com D4 – número de anos de educação formal –, que poderia sugerir que as hierarquias, de fato, se ajustam à experiência cultural dos empregados, que, quando se encontram no topo da pirâmide e em situação de exercer o poder, favorecem a tradição hierárquica. O Fator P4 também está negativa e significativamente correlacionado (no nível 0.01) com D2 – idade –, revelando que quanto mais jovens forem os empregados, menos favorecem a hierarquia e a tradição. Note-se que D2 – idade – está negativa e significativamente correlacionado (no nível 0.01) com D4 – número de anos de educação formal –, sugerindo que quanto mais jovens são os empregados mais anos de educação formal eles possuem. O Fator P4 também está significativamente correlacionado (no nível 0.05) com V1 – necessidade de segurança –, indicando que quanto mais hierarquia existe na organização, maior é a necessidade de segurança. Além disso, P4 está significativamente correlacionado (no nível 0.05) com V2 – necessidade de autoridade –, obviamente indicando que quanto mais hierárquica for a organização, mais necessidade de autoridade haverá.

Os escores e *ranking* do Fator P4 – igualitário x hierárquico (Quadro 5.2.7) – mostram que os escores mais altos (ou seja, mais hierárquicos) estão em Assunção, em Santiago e em Tóquio (com apenas 29% de empregados locais e 62% de empregados brasileiros), enquanto os mais baixos pertencem a Frankfurt e Milão. Todas as unidades brasileiras têm escores que oscilam em torno do ponto médio da escala.

O Fator P5 – paroquial x profissional (Quadro 5.2.5) – mostra como o planejamento de longo prazo, o pensamento racional e o fato de prevalecer a qualidade sobre a quantidade podem estar inseridos num sistema fechado, representado pelo item que afirma que apenas pessoas muito especiais se adaptam à organização.

O Fator P5 – paroquial x profissional – está significativa e negativamente correlacionado (no nível 0.05) com D2 – idade –, sugerindo que empregados mais jovens teriam uma percepção mais profissional da organização. P5 também está significativamente correlacionado (no nível

0.05) com D4 – número de anos de educação formal –, sugerindo o relacionamento entre o nível educacional e uma percepção mais profissional da empresa. Além disso, P5 está significativamente correlacionado (no nível 0.05) com D5 – o percentual de empregados locais por filial –, indicando que sistemas fechados podem ser favorecidos por altos percentuais de empregados locais. P5 está significativamente correlacionado (no nível 0.05) com V1 – necessidade de segurança – e (no nível 0.01) com V2 – necessidade de autoridade –, sugerindo que ambientes fechados favoreceriam uma necessidade maior de segurança e de autoridade.

Os escores e *ranking* do Fator P5 – paroquial x profissional (Quadro 5.2.7) – mostram que os escores mais altos (ou seja, mais profissionais) estão na Ciudad del Este e em Buenos Aires, enquanto os mais baixos pertenceriam a Paris, Tóquio (com apenas 29% de empregados locais e 62% de empregados brasileiros), Grand Cayman (com 20% de empregados locais e 40% de empregados brasileiros) e Fortaleza (no Brasil). Todas as unidades brasileiras, exceto Fortaleza, mostram escores que oscilam em torno do ponto médio da escala.

O Fator P6 – informal x formal (Quadro 5.2.5) – mostra formalidade no discurso, no relacionamento entre as pessoas e no estilo de se vestir. Tal formalidade se adapta à estrutura hierarquicamente orientada para processos, como indicado no item que revela que os subordinados têm de trabalhar de acordo com as instruções detalhadas de seus superiores.

O Fator P6 – informal x formal – está significativamente correlacionado (no nível 0.01) com o Fator V3 – centralidade do trabalho –, sugerindo que a formalidade caminha junto com a importância dada a ter uma carreira de sucesso, onde a competitividade e o orgulho da organização são elementos importantes, que refletem a importância atribuída ao trabalho.

Os escores e *ranking* do Fator P6 – informal x formal (Quadro 5.2.7) – mostram que os escores mais altos (ou seja, mais formais) estão em Grand Cayman (com apenas 20% dos empregados locais, 40% de empregados brasileiros e 40% de outras origens – muitos de origem latina), no Panamá e em Paris, enquanto os mais baixos pertencem a Viena, Amsterdã e Securities

UK. Todas as unidades brasileiras apresentam escores que oscilam em torno do ponto médio da escala.

Ao todo, as análises das dimensões de valores e práticas denotam, aparentemente, que o universo relacional fornece o ambiente adequado para "facilitar" a existência de sociedades com grande distância do poder, o que reduz, na prática, a distância imposta pela hierarquia e pela burocracia e oferece caminhos funcionais alternativos típicos das sociedades com uma ética dúplice.

5.3 - Dimensões dos Heróis

Conseguimos os três fatores seguintes que, juntos, explicam 61.82% da variância:

H1 - Herói relacional (impessoal x relacional)

H2 - Herói moral (pragmático x moral)

H3 - Herói "caxias"^{vi} (privilégios x eficiência)

Os Quadros 5.3.1 a 5.3.3 registram as variáveis com cargas aproximadamente mais altas do que 0.50 ou 0.60, consideradas relevantes para explicar cada fator, colocando em **negrito** os itens selecionados para nomear as dimensões. Os nove itens-chave (3x3) foram submetidos a uma análise fatorial ecológica de componente principal e juntos explicam 85.62% da variância acumulada dos escores médios entre unidades.

Os escores e *ranking* das diversas unidades da empresa aparecem no Quadro 5.3.4.

Quadro 5.3.1 – H1 – Herói relacional (impessoal x relacional)

Código	Carga	Descrição
MP1	0.879	Antigüidade na organização é importante para promoção
MP5	0.804	Comprometimento com a organização não é importante
MD4	0.756	Conflitos graves com superiores são motivo de demissão
MP3	0.750	Ser político e saber negociar não é importante
MD3	0.661	Homem/mulher casado/a mantendo relação sexual com subordinado é motivo de demissão

Quadro 5.3.2 – H2 – Herói moral (pragmático x moral)

Código	Carga	Descrição
MD6	0.797	Apropriação sem permissão de propriedade da empresa no valor de US\$ 100,000.00 é motivo de demissão
MD2	0.785	Não ter "padrinhos" que o protejam em caso de corte de pessoal não é motivo de demissão
MD5	0.631	Apropriação sem permissão de propriedade da empresa no valor de US\$ 100.00 é motivo de demissão
MP6	0.511	Manter um bom relacionamento com os de mais alto nível hierárquico não é importante para promoção

Quadro 5.3.3 – H3 – Herói "caxias" (privilégios x eficiência)

Código	Carga	Descrição
MD1	0.756	Fraco desempenho é motivo de demissão
MP2	0.672	Bom desempenho é importante para promoção
MP4	0.631	Diplomas & qualificações formais não são importantes para promoção

Nos sistemas relacionais, tudo é traduzido em termos pessoais. Os heróis são figuras paradigmáticas do mundo social, como um exemplo a ser seguido ou como um modelo a ser evitado ou banido.

Na perspectiva de Da Matta, no Brasil, as pessoas vivem mais de acordo com uma ética de lealdade e identidade verticais do que de acordo com a ética horizontal, que surgiu com o capitalismo. Assim, a identificação com um superior hierárquico é muito mais fácil do que com um igual ou um colega, favorecendo a existência de heróis. Dois fatores estão sempre presentes na cultura latino-americana: primeiro, a necessidade de separar a teoria da prática e, segundo, a percepção de que há duas concepções do que implica a realidade: o mundo relacional e o impessoal, o mundo moral e o pragmático, o mundo do trabalho e da eficiência e o do privilégio.

Quadro 5.3.4 – Heróis: escores e *ranking*

PC	H1	H2	H3	RH1	RH2	RH3
1	60	51	83	14	21	2
2	51	28	74	18	33	3
3	43	30	95	19	31	1
4	33	52	47	32	18	21
5	36	71	49	26	4	18
6	34	54	30	30	16	34
7	35	58	54	28	12	15
8	37	36	38	23	29	30
9	36	24	16	25	34	35
10	35	40	47	29	27	22
11	34	37	48	31	28	19
12	35	51	45	27	20	24
13	36	57	50	24	13	17
14	32	51	66	35	19	5
15	32	46	44	33	24	25
16	37	56	59	21	14	8
17	31	51	41	36	22	28
18	37	69	62	22	5	6
19	32	59	57	34	9	10
20	40	61	60	20	8	7
21	83	54	68	1	15	4
22	63	59	41	9	11	27
23	66	33	33	8	30	32
24	55	48	38	17	23	29
25	61	75	57	11	3	12
26	66	29	57	7	32	11
27	76	54	34	3	17	31
28	67	45	57	6	25	13
29	75	15	47	4	36	23
30	62	19	43	10	35	26
31	57	63	48	16	7	20
32	69	65	15	5	6	36
33	61	40	51	13	26	16
34	77	82	59	2	1	9
35	61	59	55	12	10	14
36	58	75	32	15	2	33

Os três fatores de heróis também mostram a ambigüidade e as contradições típicas das culturas latino-americanas, onde os opostos são os diferentes lados do espelho, que reflete a sociedade e a sua dualidade.

O Fator H1 – o herói relacional – está significativamente correlacionado (no nível 0.01) com D3 – tempo de serviço na empresa – e com D5 – percentual de pessoal local –, sugerindo que quanto mais tempo os empregados permanecem na empresa e quanto mais alto o percentual de empregados locais, mais forte é a importância das redes relacionais, favorecendo o comprometimento entre indivíduos pertencentes à

rede, mesmo em detrimento da organização. O Fator H1 está também significativamente correlacionado (no nível 0.01) com V1 – necessidade de segurança – e com V2 – necessidade de autoridade –, corroborando a idéia de que as redes relacionais fornecem o ambiente adequado para "facilitar" a existência em sociedades com grande distância do poder e elevada fuga da incerteza, reduzindo, na prática, a distância imposta pela hierarquia e

pela burocracia e oferecendo caminhos funcionais alternativos, típicos de sociedades com uma ética dúplice.

Os escores mais altos do herói relacional (Quadro 5.3.5) foram encontrados na Ciudad del Este, Frankfurt (onde 75% dos empregados são locais) e Tóquio (onde 62% dos empregados são de origem brasileira), enquanto, surpreendentemente, o mais baixo pertence ao Rio de Janeiro.

O Fator H2 – o herói moral – está significativa e negativamente correlacionado (no nível 0.01) com P4 – igualitário x hierárquico –, com P6 – informal x formal – e com V2 – necessidade de autoridade –, sugerindo que o herói moral agiria como uma proteção para as práticas gerenciais moralmente adequadas, reduzindo, até certo ponto, a necessidade de instruções específicas de trabalho por parte dos superiores e a percepção excessiva da hierarquia e do formalismo.

Os escores e *ranking* do Fator H2 – herói moral (Quadro 5.3.4) – mostram que os escores mais altos estão em Frankfurt, Amsterdã e Miami, enquanto os mais baixos estão nas Securities UK, em Lisboa e em Belo Horizonte.

O Fator H3 – o herói "caxias" – está significativamente correlacionado (no nível 0.01) com V3 – centralidade do trabalho – e com P5 – paroquial x profissional –, mostrando a importância do mérito e da eficiência de modo a ter uma carreira de sucesso e uma percepção profissional da organização.

Os escores e *ranking* do Fator H3 – herói "caxias" (Quadro 5.3.4) – mostram que o escore mais alto está em Buenos Aires (onde 88% dos empregados são locais), enquanto o mais baixo está em Paris (onde 64% dos empregados são locais).

A análise das 13 dimensões sugere que as filiais brasileiras, em geral, se distinguem das outras subsidiárias com escores que oscilam ao redor das posições brasileiras. Em geral, a cultura brasileira é considerada flexível e adaptável, aparentemente menos voltada para os extremos e favorecendo soluções que destacam a harmonia em vez do conflito aberto. A análise também indica a importância do universo relacional nas sociedades latino-

americanas e o seu papel de amálgama social na neutralização de tensões e insatisfações.

5.4 - A Força da Cultura

Uma CO é considerada forte quando é homogênea. Do ponto de vista estatístico, o reverso do desvio-padrão médio, dentre os indivíduos de uma unidade, dos escores das 24 perguntas-chave sobre práticas (quatro por dimensão), denominadas RSDP, foi correlacionado com os escores das seis dimensões de práticas para verificar a existência de uma dimensão culturalmente forte.

O mesmo procedimento foi aplicado aos escores das nove perguntas-chave sobre heróis (três por dimensão). Após o cálculo do reverso do desvio-padrão médio, denominado RSDH, ele foi correlacionado com os escores das três dimensões de heróis para verificar a existência de uma dimensão culturalmente forte.

A análise do RSDP com os escores das seis dimensões de práticas não indicou nenhuma correlação relevante.

Quadro 5.4.1 –a Correlações do H1 ao H3 com RSDH

		RSDH	H1	H2	H3
RSDH	Correlação de Pearson	1	0,417*	-0,507**	-0,392*
	Sig. (bilateral)	,	0,012	0,002	0,018
	N	36	36	36	36
H1	Correlação de Pearson	0,417*	1	0	0
	Sig. (bilateral)	0,012	,	1	1
	N	36	36	36	36
H2	Correlação de Pearson	-0,507**	0	1	0
	Sig. (bilateral)	0,002	1	,	1
	N	36	36	36	36
H3	Correlação de Pearson	-0,392*	0	0	1
	Sig. (bilateral)	0,018	1	1	,
	N	36	36	36	36

* A correlação é relevante no nível 0.05 (bilateral).

** A correlação é relevante no nível 0.01(bilateral).

Por outro lado, as dimensões H2 – o herói moral (pragmático x moral) –, H1 – o herói relacional (impessoal x relacional) – e H3 – o herói "caxias" (privilégios x eficiência) – estavam significativamente correlacionadas (RSDH: $r = -0,507$; $0,417$; e $-0,392$, respectivamente, no Quadro 5.4.1), sugerindo que a cultura organizacional da XYZ é tanto pragmática quanto relacional, onde antigüidade e o fato de manter um bom relacionamento com os superiores hierárquicos são relevantes para a promoção. No mundo relacional – típico dos chamados ambientes "tradicionais" –, prevalecem a antigüidade, o privilégio e as redes pessoais. Portanto, os brasileiros negociam constantemente entre o código moderno e igualitário e o tradicional. Em algumas situações, as práticas modernas predominam. Porém, freqüentemente, as práticas hierárquicas e personalísticas/relacionais envolvem e tomam o lugar das modernas.

5.5 – Clusters de Concordância Cultural

O segundo objetivo deste trabalho era determinar se valores e práticas seriam uniformes na organização avaliada ou se há diversos *clusters* de cultura organizacional.

Para identificar *clusters* de concordância cultural, as 13 dimensões da CO e as cinco variáveis demográficas das 36 unidades foram submetidas à análise hierárquica de *cluster*, utilizando o Método Ward e a distância euclidiana quadrada. A partir do resultado do dendograma, selecionamos os quatro *clusters* seguintes (Gráfico 5.5.1):

- *Cluster 1* – *Cluster* latino-americano (Santiago, Assunção, Buenos Aires, Panamá, Ciudad del Este e La Paz)
- *Cluster 2* – *Cluster* brasileiro (as 17 unidades brasileiras: PC4 a PC20)
- *Cluster 3* – *Cluster* asiático-americano (Nova York, Tóquio, Miami, Securities UK, Grand Cayman e Madri). É importante mencionar que este *cluster* agrupa duas unidades européias, Securities UK e Madri.
- *Cluster 4* – *Cluster* europeu (Milão, Lisboa, Londres, Paris, Frankfurt, Viena e Amsterdã).

O *cluster* latino-americano apresenta os maiores valores médios de *cluster* para:

- V2 – necessidade de satisfação no trabalho
- V3 – centralidade do trabalho
- H3 – o herói "caxias" (privilégios x eficiência)
- P3 – isolado x relacional

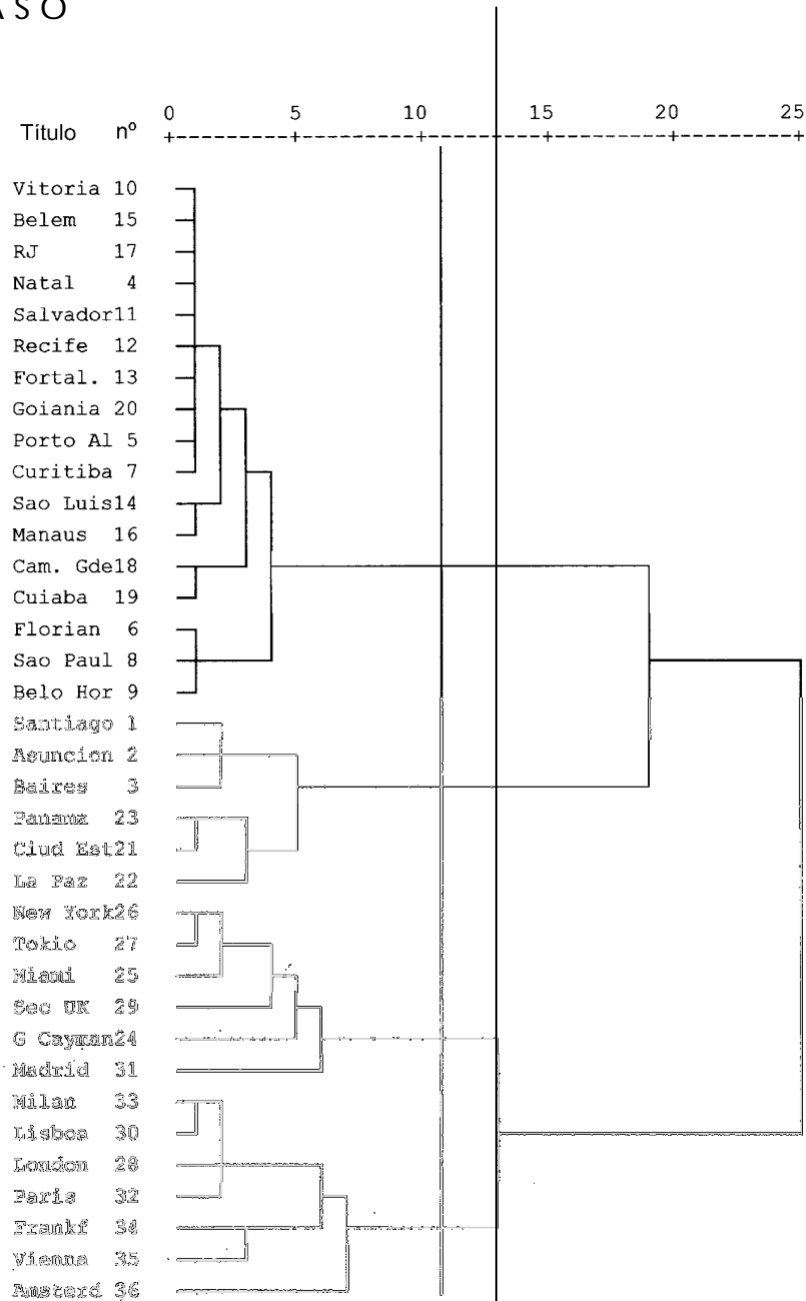
Gráfico 5.5.1 – Dendograma

* * * ANÁLISE DO DENDOGRAMA HIERÁRQUICO * * *

Dendrograma utilizando o Método Ward

Distância dos *clusters*

C A S O



oP4 – igualitário x hierárquico

oP5 – paroquial x profissional

oP6 – informal x formal

oD1 – percentual de empregados homens (68.92%)

oD4 – número de anos de educação formal (16,03 anos)

- o D5 – percentual de empregados locais (88,28%)

Este *cluster* também apresenta o menor valor médio de *cluster* para:

- o H2 – o herói moral (pragmático x moral)
- o D2 – idade (36,63 anos)

O **Cluster Brasileiro** apresentou os maiores valores médios de *cluster* para:

- o V1 – necessidade de segurança
- o D3 – tempo de serviço na empresa (15,51 anos)

Este *cluster* também apresenta os mais baixos valores médios de *cluster* para:

- o V2 – necessidade de autoridade
- o H1 – o herói relacional (impessoal x relacional)
- o P1 – orientado para os empregados x orientado para o trabalho
- o P2 – orientado para resultados x orientado para processos
- o P6 – informal x formal

O **Cluster Asiático-Americano** apresentou o maior valor médio de *cluster* para:

- o H1 – o herói relacional (impessoal x relacional)
- o P2 – orientado para resultados x orientado para processos

Este *cluster* também apresenta os mais baixos valores médios de *cluster* para:

- o V1 – necessidade de segurança
- o V4 – necessidade de sobrevivência
- o H3 – o herói "caxias" (privilégios x eficiência)
- o P3 – isolado x relacional
- o D1 – percentual de empregados homens (42,26%)
- o D3 – tempo de serviço na empresa (8,77 anos)
- o D5 – percentual de empregados locais (29,6%)

O **Cluster Europeu** apresenta os mais altos valores médios de *cluster* para:

- o V4 – necessidade de sobrevivência
- o H2 – o herói moral (pragmático x moral)
- o P1 – orientado para os empregados x orientado para o trabalho
- o D2 – idade (41,99 anos)

Este *cluster* também apresenta os mais baixos valores médios de *cluster* para:

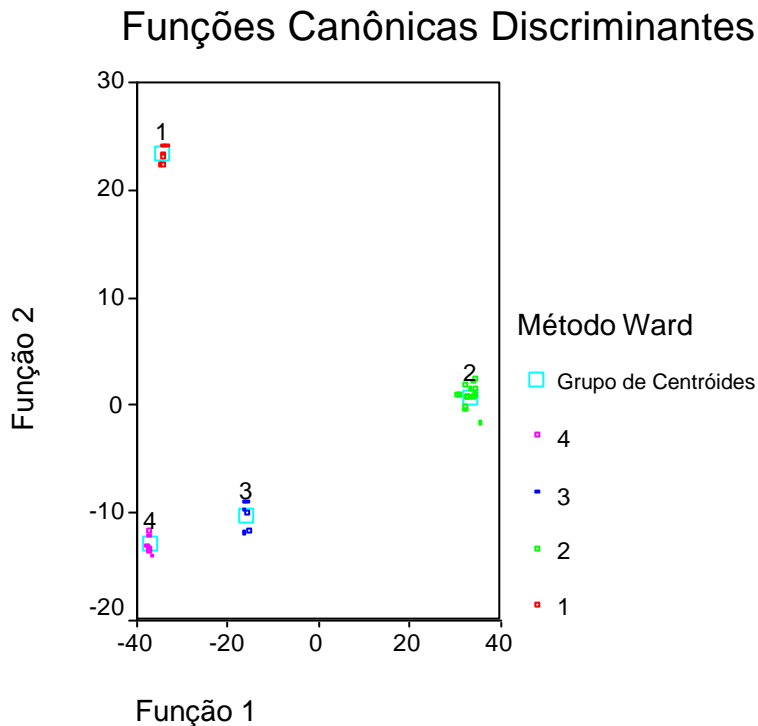
- o V3 – centralidade do trabalho
- o P4 – igualitário x hierárquico
- o P5 – paroquial x profissional
- o D4 – número de anos de educação formal (14,53 anos)

Para verificar se os *clusters* identificados eram, verdadeiramente, relevantes, submetemos as 131 variáveis originais (exceto as variáveis demográficas, já que haviam sido usadas na análise de *cluster*), à Análise Discriminante Múltipla. Os resultados obtidos não acusaram nenhum erro de classificação.

O Gráfico 5.5.2 apresenta o gráfico de dispersão com os centróides dos cinco *clusters*.

Segundo alguns autores (por exemplo, Fine & Kleinman, 1979; Van Maanen & Barley, 1985), a interação social é a condição essencial para desenvolver um entendimento coletivo. Porém, é bom lembrar que, para Hogg & Abrams (1988), a uniformidade do comportamento do grupo é o resultado do próprio auto-conceito do indivíduo como membro do grupo e não de suas interações. Por outro lado, a variável que, aparentemente, melhor diferencia grupos é a nacionalidade: apresentada, claramente, pelo dendograma (Gráfico 5.5.1).

Gráfico 5.5.2 - Gráfico de Dispersão



Martin (1992) propôs que as COs fossem estudadas a partir de três perspectivas diferentes:

1. Os estudos que seguem a perspectiva de integração descrevem as COs como sendo universalmente aceitas por todos os membros da organização. A pesquisa integrativa descreve especificamente a cultura como a força da solidariedade organizacional.
2. Os estudos que seguem a perspectiva diferenciada focalizam as diversas correntes culturais que coexistem nas organizações. Acredita-se que a concordância cultural exista apenas dentro dos limites de pequenos subgrupos, ou seja, de subculturas organizacionais.
3. Os estudos que seguem a perspectiva da fragmentação afirmam que não haveria padrões claros de concordância cultural nas organizações.

A perspectiva da diferenciação se baseia na crença de que uma CO é formada por uma variedade de subculturas. O consenso cultural e a consistência somente existiriam dentro dos limites de cada subcultura. Adicionalmente, cada subcultura desenvolveria seu exclusivo sistema de significados e não haveria concordância cultural entre subculturas (Martin, 1992). Assim, a perspectiva da diferenciação descreve a cultura como um

mosaico de peças coloridas homogêneas com claros limites (Hannerz, 1992). Embora acreditemos na existência das subculturas, Greenberg (1999) argumenta que há alguns aspectos problemáticos na sua descrição.

Um deles é a existência de limites claros entre as subculturas. Se considerarmos o fato de que fatores múltiplos, e não apenas um, afetam simultaneamente o desenvolvimento da concordância cultural e se levarmos em consideração que algumas variáveis são correlacionadas, então o consenso cultural poderia desenvolver-se entre diferentes grupos, sem haver limites claramente definidos. Por outro lado, a determinação dos fatores ou dimensões e seus componentes, que implica um relativo alto grau de subjetividade do pesquisador, também afetaria as fronteiras que delimitam os diversos *clusters* de concordância cultural.

Outro aspecto problemático é a ênfase no fato de cada subcultura ter um único sistema de significados. Isto sugeriria que os membros de cada grupo teriam desenvolvido um entendimento compartilhado único que envolveria todos os domínios culturais que formam o sistema de significados. Porém, seria possível que a subcultura desenvolvesse concordância cultural em algumas áreas e não em outras, o que daria a entender que os *clusters* de concordância cultural poderiam não desenvolver um consenso ligado ao sistema completo de significados. De acordo com a demonstração de Sackmann (1991, 1992), as diferenças entre *clusters* de concordância cultural podem desenvolver-se em torno de algumas áreas de conhecimento cultural e não em outras.

Embora consideremos que as COs podem ser descritas em termos de *clusters*, concordamos com Greenberg (1999) que a configuração dos *clusters* não é uma característica permanente, mas que diferentes *clusters* de concordância cultural podem surgir devido a mudanças no contexto organizacional, ou à medida que assuntos diversos adquirem relevância, atraindo a atenção dos membros da organização para diversas formas de associação.

Assim, as três perspectivas culturais podem estar interrelacionadas ou entrelaçadas em vez de estarem paralelas. Neste caso, COs oscilariam entre os estados de integração, diferenciação e fragmentação (Greenberg, 1999). Conseqüentemente, quando a organização mudasse e a atenção de seus

membros fosse voltada para diferentes pontos de vista, a CO tornar-se-ia mais integrada, diferenciada ou fragmentada. Por exemplo, quando uma organização fosse ameaçada pela concorrência ou, no caso específico da XYZ, pela privatização, ela fomentaria o consenso para se defender e sobreviver.

Por outro lado, em outras circunstâncias, um assunto interno como, por exemplo, a existência de diferenças em termos de benefícios recebidos pelos novos e pelos antigos empregados (ou seja, aqueles contratados antes da reestruturação da empresa), principalmente nas filiais brasileiras, estimularia a formação de *clusters* de concordância cultural baseados em tal premissa. Uma vez que tal assunto fosse resolvido ou quando outro assunto tomasse a primazia, novos *clusters* de concordância cultural substituiriam os anteriores.

Complementarmente, fatores múltiplos, nem sempre detectados facilmente, podem influenciar a formação do *cluster* de concordância cultural de tal forma que a organização poderia, ao contrário, desenvolver uma teia de concordância cultural e levar a organização a um estado de fragmentação cultural, o que implicaria a inexistência de padrões definidos de concordância cultural.

A possibilidade de as três perspectivas culturais estarem interrelacionadas também sugere que os pesquisadores devem reconsiderar a profundidade das suas definições de CO. Muitos pesquisadores definiram CO como dependente de pressupostos compartilhados com relação aos valores e práticas (por exemplo, Peters e Waterman, 1982; Schein, 1985). Segundo Hofstede (1980), pressupostos profundos em relação aos valores são formados durante os primeiros estágios da vida, e, por isso, dificilmente mudam. Em consequência, se os pesquisadores acreditam que o conhecimento compartilhado numa organização possa oscilar entre culturas integradas, diferenciadas ou fragmentadas, logo, é apropriado considerarmos que a CO existe na esfera mais superficial das práticas, como argumentado por Hofstede *et al.* (1990).

Além disso, nas organizações hierárquicas e relacionais, a interação social, ou seja, as redes relacionais, são normalmente, de grande relevância. Neste tipo de organização, os líderes podem utilizar mecanismos de

interação social, para coercitiva ou persuasivamente influenciar o entendimento cultural dos membros do grupo.

Neste contexto, os líderes organizacionais poderiam utilizar redes relacionais, para tentar controlar o desenvolvimento do conhecimento compartilhado. Se a organização tivesse apenas um líder poderoso, tal indivíduo poderia estimular o desenvolvimento da concordância cultural na organização inteira. Por outro lado, se houvesse diversos líderes no contexto organizacional (como parece ser o caso, na organização XYZ, onde o poder está concentrado principalmente nas superintendências regionais) interagindo com grupos diferentes, então distintas subculturas emergiriam, baseadas nas diversas direções sinalizadas por tais líderes. Isto confirmaria o argumento de Pfeffer (1981) e de Smircich & Morgan (1982) de que os líderes organizacionais podem influenciar o conhecimento compartilhado e as práticas.

6 CONCLUSÕES

Motta e Caldas (1997) concordam que um dos fatores básicos que diferencia a cultura de uma organização da cultura de outra, e provavelmente o mais importante, é a cultura nacional. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, assim como os artefatos, que caracterizam a cultura de uma organização, são sempre envolvidos, de alguma forma, pela cultura nacional correspondente. Portanto, é impossível estudar a cultura das organizações que atuam em uma sociedade sem estudar a cultura de tal sociedade. Desta forma, o estudo da cultura organizacional de uma empresa brasileira exige o conhecimento da cultura brasileira. Para estes autores, a principal descoberta de Hofstede diz respeito à importância da cultura nacional para explicar as diferenças relativas a atitudes e valores no trabalho.

Os brasileiros, independente das suas diferenças quanto as suas matrizes raciais e culturais, ou se são colonos antigos ou imigrantes recentes, se percebem, se sentem e agem como uma única pessoa, pertencente a uma mesma e única cultura. São uma entidade nacional distinta das outras, falando a mesma língua, apenas com sotaques regionais diferentes. Fazem parte de um conjunto de tradições comuns, mais significativo para todos do

que qualquer variante subcultural existente, conforme apresentado no dendograma (Gráfico 5.5.1), no qual o Brasil forma um *cluster* individual à parte. Mas a uniformidade cultural e a unidade nacional não devem encobrir as disparidades, as contradições e os antagonismos que existem como fatores dinâmicos de grande importância (Ribeiro, 2000). Sob a uniformidade cultural brasileira, esconde-se uma profunda distância social, reproduzida nas organizações, na estratificação que separa os poderosos dos subordinados, onde a hierarquia, a autoridade, o privilégio e a tradição misturam-se com as modernas formas de administração, geralmente decorrentes de ideologias individualistas, revelando a ambigüidade e a dualidade da cultura brasileira.

Para Sergio Buarque de Holanda (1995), os brasileiros herdaram as suas características dos ibéricos: a arrogância hispânica e a "frouxidão" e plasticidade portuguesas, bem como um espírito aventureiro e uma devoção à lealdade. Da mistura destes ingredientes, provavelmente, resultou uma certa "frouxidão" e anarquia, uma falta de coesão, uma desordem e indisciplina (demonstrados no item CT6 – típico membro desleixado – do Fator P1 – orientado para os empregados x orientado para o trabalho). A partir desta percepção, provém a tendência à hierarquia e ao autoritarismo. Por outro lado, para Ribeiro (2000), tais "defeitos" também são a fonte da criatividade do aventureiro, a adaptabilidade e flexibilidade (ver item CT4 – típico membro flexível – do Fator P3 – isolado x relacional), a vitalidade de alguém que enfrenta o destino e a sorte com ousadia e a originalidade de um povo indisciplinado.

Assim, as organizações brasileiras, normalmente, apresentam uma grande distância do poder. O tratamento dispensado aos trabalhadores e executivos parece, por um lado, baseado em controles do tipo masculino, no uso da autoridade; e, por outro lado, em controles do tipo feminino, no uso da sedução e do favor, típicos das redes relacionais.

Além disso, as organizações são, ao mesmo tempo, produtores e produto da sua cultura. A CO não pode ser considerada uma fotografia da organização, mas, sim, uma interpretação da complexa realidade organizacional percebida pelos seus membros.

Conseqüentemente, as dimensões identificadas neste estudo refletem parcialmente as dimensões da CO identificadas por Hofstede *et al.* (1990), mas elas mostram também características específicas, baseadas nas especificidades da organização e da cultura brasileira.

As organizações são entidades simbólicas: funcionam de acordo com modelos implícitos na mente de seus membros, e estes modelos são determinados culturalmente. Em relação a valores, é primordial responder às perguntas referentes a quem decide o quê e como alguém pode garantir que o que deve ser feito será feito (Hofstede, 2001).

Em termos da utilidade do construto da CO para a gerência, a abordagem da pesquisa pode ser generalizada para abranger outras organizações, mas as conclusões e as dez dimensões (seis sobre práticas observadas e quatro sobre heróis) não podem ser generalizadas, já que características demográficas, tais como idade, educação e sexo, bem como a personalidade, também têm o seu papel. Teorias, modelos e práticas são específicas da cultura: podem atuar além das fronteiras, mas isto deve sempre ser provado.

Os resultados mostram a influência da cultura nacional na cultura organizacional, na medida em que as dimensões encontradas refletem a ambigüidade e a ética dúplice, características da cultura brasileira, em particular, e da cultura latino-americana, em geral.

Este trabalho mostra também a importância da hierarquia e das redes relacionais, salientando a relevância do elemento cultural na estrutura e no funcionamento organizacional. Citando Hofstede (2001): "a estrutura e o funcionamento das organizações não são determinados por uma racionalidade universal. Não há nenhuma fórmula mágica extraída da lógica técnico-econômica".

Aliada à importância atribuída à hierarquia, também está a questão da redistribuição de poder, que inclui todas as formas de "empowerment", inclusive as formas consultivas e participativas de gestão. Nas organizações com grande necessidade de autoridade, se a redistribuição de autoridade é imposta, ela pode tornar-se auto-destrutiva ou, por exemplo, pode ser

reduzida a uma representação ritualística de participação, apenas por ser percebida como o discurso politicamente correto pela gerência.

Nas organizações hierárquicas e relacionais, segundo Da Matta (1997a), uma vez que as pessoas estejam numa rede de relacionamentos pessoais, elas são tratadas automaticamente como amigas e podem ser uma fonte potencial de recursos do poder e um meio de manipulação política e social, através da reciprocidade e do favor.

Em resumo, a compreensão da ética dúplice, que governa a cultura brasileira, ajuda-nos a entender os comportamentos aparentemente diferentes, ambíguos e, até mesmo, contraditórios, refletidos nas práticas de CO de uma empresa brasileira com operações internacionais.

Além do mais, conforme Stevenson & Bartunek (1996), a maioria dos estudos sobre cultura organizacional, que admite a existência de diversos *clusters* culturais, focaliza descrições etnográficas detalhadas das várias subculturas que coexistem numa organização ou examina como tais subculturas afetam a organização. Há, portanto, pouca pesquisa empírica sobre a combinação de fatores que fazem os indivíduos concordarem ou discordarem dos seus pontos de vista culturais. Consideramos este estudo como uma tentativa para tratar deste assunto, já que os *clusters* culturais foram obtidos por meio de uma abordagem multivariada, utilizando as cinco variáveis demográficas e as 13 dimensões organizacionais identificadas.

Os resultados deste trabalho sugerem que o ambiente organizacional interno pode afetar também até que ponto a concordância cultural dos membros da organização é influenciada pela nacionalidade. O contexto situacional tem o potencial para fortalecer ou enfraquecer a identificação dos indivíduos com o seu grupo e a internacionalização de seus valores de identidade grupal (Hernes, 1997; Larkey, 1996). O contexto organizacional pode aumentar ou reduzir a probabilidade de a nacionalidade afetar a concordância cultural de membros do grupo. Neste sentido, é digno de nota que muitas das filiais não-brasileiras tenham altos índices de empregados de origem brasileira ou latina.

Além de tudo, as organizações monolíticas têm altos níveis de segregação ocupacional, em que o nível gerencial sênior seria composto,

basicamente, de membros da mesma nacionalidade, transferidos da matriz, enquanto todos os outros níveis seriam ocupados, em geral, por indivíduos locais, do país hospedeiro ou da mesma nacionalidade da matriz, mas contratados localmente, sujeitos, portanto, às leis empregatícias locais, da mesma forma que nas filiais não-brasileiras da XYZ.

Edström & Galbraith (1977), adicionalmente, trataram da questão referente a como as empresas internacionais podem utilizar extensivamente a transferência de pessoal, para implementar programas de socialização, que resultariam numa rede internacional de informações verbais, permitindo uma maior descentralização, estimulando uma atitude mais aberta e positiva em relação as outras nacionalidades e culturas e criando o comprometimento com a organização, como um todo, favorecendo, assim, a concordância cultural. Contudo, tal prática não existe, normalmente, na XYZ, onde a transferência de pessoal contratado localmente, nas filiais não-brasileiras, para as filiais do território brasileiro dificilmente acontece.

Neste contexto, em que a organização possui um perfil monolítico e as transferências para socialização não existem, os membros da organização tendem a se identificar com seus grupos locais, e a sua interpretação da realidade organizacional deverá estar de acordo com os valores e convicções do seu grupo local, estimulando, assim, práticas diferenciadas daquelas da matriz.

Em resumo, a análise da cultura organizacional é um fator fundamental para a gestão da mudança organizacional, e, como tal, o seu entendimento exige a identificação de valores e práticas, assim como a existência de *clusters* de concordância cultural e a possibilidade da convivência de diversos sistemas de significados. Especificamente, no caso de organizações com filiais em diversos países, com diferentes culturas nacionais, deve-se ressaltar que os valores organizacionais deverão ser legitimados pelos valores culturais da sociedade hospedeira e não poderão ser estudados como se fossem o produto exclusivo da organização, como se esta operasse no vácuo. Por isso, segundo Hofstede (1997), o cerne da CO está nas práticas compartilhadas pelos seus membros. E como consequência, as culturas nacionais difeririam, principalmente, em relação a seus valores básicos, enquanto que as COs difeririam mais superficialmente

em termos de suas práticas, que representariam a parte visível da cultura e poderiam ser geridas dentro de certos limites.

Finalmente, se os administradores compreenderem os fatores que conduzem à formação de *clusters* em suas organizações, serão capazes de utilizar a informação, para se prepararem para administrar grupos diferentes, atingir metas que envolvam a participação da organização inteira e lidar com conflitos entre os grupos, através da criação de pontes entre os diversos pontos em comum, proporcionando à organização, desta forma, uma importante alavancagem para a gestão da cultura organizacional.

7 NOTAS

ⁱ O termo *personalismo* é utilizado no tipo específico de *holismo* presente nas sociedades latino-americanas (também chamadas de sociedades *relacionais* ou sociedades coletivistas). Romani & Zander (1998) definiram *individualismo* como a priorização do indivíduo em relação ao grupo, e *coletivismo* como a priorização do grupo. Porém, eles fazem distinção entre grupos eletivos e obrigatórios. Grupos eletivos, tais como clubes, seriam aqueles em que as prioridades dos indivíduos prevaleceriam, já que podem escolher associarem-se ou não ao grupo. Por outro lado, nos grupos obrigatórios, a família, por exemplo, o relacionamento entre os indivíduos prevaleceria. Segundo Dumont (1966, 1980), o *holismo* seria a prioridade atribuída aos vínculos sociais entre indivíduos ou aos relacionamentos, enquanto *individualismo* seria a prioridade atribuída aos indivíduos. Neste sentido, o oposto do *individualismo* seria o *holismo* e não o *coletivismo*. Assim, *individualismo* e *coletivismo* seriam dimensões distintas que coexistiriam nos mesmos indivíduos ou grupos de indivíduos. Em relação a esta questão, Triandis (1995) argumentou que grupos sociais teriam, por exemplo, comportamentos muito individualistas no trabalho e muito coletivistas na família. Conseqüentemente, seria importante analisar como os grupos sociais percebem o seu ambiente de trabalho: como grupos eletivos ou obrigatórios. Se as organizações são percebidas como um grupo eletivo, o fato de o grupo privilegiar os interesses do grupo não definiria necessariamente uma atitude coletivista. Em resumo, o oposto de *individualismo* seria priorizar os relacionamentos (*holismo*) e não priorizar o grupo (*coletivismo*), já que grupos podem ser eletivos ou obrigatórios.

ⁱⁱ As 17 cidades brasileiras seguintes foram selecionadas para fazerem parte da amostra:

Região Sul: Porto Alegre, Curitiba e Florianópolis. Região SE: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Vitória. Região NE: Salvador, Recife, Fortaleza, São Luís e Natal. Região Norte: Belém e Manaus. Região Centro-Oeste: Campo Grande, Cuiabá e Goiânia.

ⁱⁱⁱ Valores: 22 itens codificados OT sobre a organização do trabalho/ou metas de trabalho + 7 itens codificados FV com vários formatos + 28 itens codificados CG sobre crenças gerais.

Práticas observadas: 54 itens codificados PP relativos a práticas percebidas + 7 itens codificados CT referentes ao comportamento de um membro típico da organização.

Heróis: 7 itens codificados MP sobre razões para promoção, e 6 itens codificados MD sobre razões para demissão.

^{iv} a) As variáveis com escalas de importância de 5 pontos (ou seja, as 22 perguntas sobre metas de trabalho e as sete sobre razões para a promoção) foram padronizadas, para eliminar viés.

b) Para as outras perguntas, as respostas mostraram um ponto médio (tal como a indecisão entre concordar e discordar). Assim, as médias da unidade não foram padronizadas.

c) Na análise ecológica, as variáveis nominais ou categóricas tiveram a sua distribuição de frequência dicotomizada no ponto mais significativo, e as respostas transformadas em percentuais:

FV1 - gerente preferido: utilizados o percentual do gerente consultivo + gerente participativo, representando cerca de 86% das preferências.

FV2 - gerente percebido: utilizamos o percentual do gerente autoritário + gerente paternalista, representando cerca de 52% das percepções.

FV5 - tempo de trabalho pretendido na organização: utilizamos o percentual dos empregados que pretendiam deixar a empresa antes da aposentadoria (representando, aproximadamente, 57% das intenções).

Sexo: utilizamos o percentual dos homens, representando 61% da amostra.

Nacionalidade ou percentual dos empregados locais: para as unidades brasileiras, computamos o percentual de empregados pertencentes à própria região da unidade. Para as outras unidades, computamos o percentual dos empregados pertencentes ao país da unidade.

^v Hofstede (2001) argumenta que os instrumentos projetados para estudar a cultura têm a sua confiabilidade sustentada pela literatura. Na realidade, o cálculo do Alpha de Cronbach, ou das medidas de adequação de amostragem, e o teste de esfericidade de Bartlett seriam equivalentes a cometermos o inverso da falácia ecológica, no sentido de que o indivíduo e os níveis sociais da análise não deveriam confundir-se (Hofstede, 2001).

^{vi} Buarque de Holanda (1995) apresenta duas tipologias: o aventureiro e o trabalhador, que representam duas éticas opostas: o primeiro gosta de novas experiências, adapta-se a situações transitórias, não valoriza o esforço nem o trabalho árduo, enquanto o trabalhador aprecia o esforço e a segurança. Para Buarque de Holanda, a América Latina foi colonizada por indivíduos do primeiro tipo. Da Matta (1997) apresenta uma trilogia de heróis que convivem na sociedade brasileira: o "caxias", o "renunciador" e o "malandro". O "malandro" rejeita as regras formais, está obviamente excluído do mercado de trabalho e é totalmente avesso ao trabalho. O "caxias" recebeu esta denominação a partir do brasileiro Duque de Caxias, como símbolo de ordem, regulamentos e hierarquia. O "renunciador" rejeita o mundo social como ele é, simbolizando uma realidade diferente.

8 REFERÊNCIAS

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

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

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

CLARK A. Mutual relevance of mainstream and cross-cultural psychology. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v. 55, p. 461-470, 1987.

COOKE, R.; ROUSSEAU, D. Behavioral norms and expectations. A quantitative approach to the assessment of organizational culture. **Group and Organizational Studies**, v.13, n. 3, p. 245-273, 1988.

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

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

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture**. Reading. MA: Addison-Wesley, 1982.

DENISON, D. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: Wiley, 1984.

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

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

EDSTRÖM, Anders; GALBRAITH, Jay. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 248-263, 1977.

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

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

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

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

HANNERZ, Ulf. Center-periphery relations and creolization in contemporary culture. In: Sjögren & Janson (eds.). **Culture and management**: in the field of ethnology and business administration. Stockholm. The Swedish Immigration Institute and Museum and the Institute of International Business: Stockholm School of Economics, 1992.

HERNES, Helga. Cross-Cutting identifications in organizations. In: Sackmann (ed.). **cultural complexity in organizations**: inherent contrasts and contradictions. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 1997.

HESS, DAVID. Introduction. In: Hess & DaMatta (eds.). **The Brazilian puzzle**. New York: Columbia University Press, 1995.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations**: software of the mind. London. UK: McGraw-Hill, 1997.

_____. 1980 / 2001. *Culture's Consequences – First & Second Edition*. London: Sage Publications.

HOFSTEDE, Geert *et al.* **Measuring organizational cultures**: a qualitative and quantitative study across 20 cases. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

HOGG, Michael; ABRAMS, Dominic. **Social identifications**: a social psychology of intergroup relations and group processes. London: Routledge, 1988.

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

KANT DE LIMA, Roberto. Bureaucratic rationality in Brazil and in the United states: criminal justice systems in comparative perspective. In: Hess & Da Matta (eds.). **The Brazilian Puzzle**. New York: Columbia University Press, 1995.

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

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

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

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

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

MORGAN G. **Images of organization**. Thousand Oaks : Sage Publications, 1997.

MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

NEVES BARBOSA, LIVIA. The Brazilian jeitinho: an exercise in national identity. In: Hess & Da Matta (eds.). **The Brazilian puzzle**. New York: Columbia University Press, 1995.

OTT, J. **The organizational culture perspective**. Pacific Grove. CA: Brooks/Cole, 1989.

OUCHI, W. **Theory z: how American businesses can meet the Japanese challenges**. Reading. Ma: Addison-Wesley, 1981.

PASCALE, R. **Managing on the edge**. New York: Simon and Schuster, 1981.

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

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

_____. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. In: Staw & Cummings (eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1981.

PRADO, ROSANE. Small town Brazil: heaven and hell of personalism. In: Hess & Da Matta (eds.). **The Brazilian puzzle**. New York: Columbia University Press, 1995.

RIBEIRO, Darcy. **The Brazilian people**. The formation and meaning of Brazil. Gainesville. Florida: University of Florida Press, 2000.

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

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

ROMANI, L. 7 ZANDER, Lena. **Individualism and collectivism**. a critical review and attempts to refine the concepts with a holistic approach. IIB. Stockholm School of Economics, 1998.

SACKMANN, Sonja. Cultures and subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 140-161, 1992.

_____. **Cultural knowledge in organizations: Exploring the Collective Mind**. Newbury Park CA: Sage Publications, 1991.

SATHE V. **Culture and related corporate realities**. Homewood: Richard D. Irwin, 1985.

SCHEIN, Edgar. 1985;1992. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass.

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

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

STEVENSON, William; BARTUNEK, Jean. Power, interaction, position and the generation of cultural agreement in organizations. **Human Relations**, v. 49, p. 75-104, 1996.

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

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

TROMPENAARS, Fons. 1993/ 1998. *Riding the waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Avon. The Bath Press: UK.

ULHOA CARVALHO, Martha de. Tupi or not Tupi MPB: popular music and identity in Brazil. In: Hess & DaMatta (eds.). **The Brazilian Puzzle**. New York: Columbia University Press, 1995.

VAN MAANEN, John; BARLEY, Stephen. Cultural Organization: Fragments of a Theory. In: Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin (eds.). **Organizational culture**. Newbury Park CA: Sage Publications, 1985. p. 31-53.