

O Impacto de Valores Culturais em Valores Organizacionais Concorrentes: um estudo com trabalhadores brasileiros

CAIO PEREIRA VIANA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

MARIA LUISA MENDES TEIXEIRA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ARTIGO:
O Impacto de Valores Culturais em
Valores Organizacionais Concorrentes:
um estudo com trabalhadores brasileiros

RESUMO:

A relação entre Valores Culturais (VC) e Valores Organizacionais (VO) tem carecido de atenção por parte de estudiosos. Hofstede (1985), propôs a relação entre duas dimensões culturais de Distância Hierárquica e Controle de Incerteza e modelos de organizações (Pirâmide de Pessoas, Máquina Lubrificada, Família e Mercado), proposição essa que não foi testada empiricamente. Os modelos mencionados guardam aparente relação com valores organizacionais concorrentes e, conseqüentemente com tipos de cultura organizacional. Este estudo teve como objetivo identificar o impacto dos valores culturais no nível individual sobre os valores organizacionais concorrentes. A pesquisa caracterizou-se explicativa. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário a uma amostra acidental de trabalhadores brasileiros, tendo resultado 203 questionários válidos. O instrumento de pesquisa foi constituído de três blocos: a) escala CVScale (Cultural Values Scale), escala construída para a mensuração, no nível individual, de dimensões culturais; b) a escala OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*), para mensuração de Valores Organizacionais Concorrentes; c) variáveis demográficas e funcionais. Os resultados mostraram que a dimensão cultural Coletivismo impacta negativamente o tipo cultura Mercado e positivamente a cultura Clã e esta, por sua vez, também é impactada positivamente pela dimensão cultural Controle da Incerteza.

Palavras-chave: *valores culturais; valores organizacionais; CVScale; OCAI*

1 INTRODUÇÃO

Valores organizacionais constituem-se em um elemento central para o funcionamento de uma organização. São fundamentais para a formação de sua identidade social e se relacionam com diversos aspectos que a compõem, como por exemplo o comportamento e as atitudes de seus trabalhadores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Por serem compartilhados, funcionam como mediadores de conflitos (MENDES; TAMAYO, 2001) e podem ser ainda mais fundamentais em períodos de crise (HOFSTEDE, 1985). Os valores são essenciais para o alcance de objetivos e metas de uma organização e podem definir até sua sobrevivência (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; HOFSTEDE, 1985).

Por ocuparem uma posição central na cultura de uma organização (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) vários estudos têm sido desenvolvidos para verificar a influência de VO em diversos constructos relativos a organização, como por exemplo: estratégia (BADOVICK; BEATTY, 1987; ENZ; 1989), liderança (OCARDI, 2013), comprometimento de trabalhadores (HENDEL; KAGAN, 2014) e criatividade organizacional (BE DANI, 2012). Tem-se mostrado também o interesse também em relacionar valores organizacionais com outras categorias do universo axiológico de valores: valores pessoais (DE MELLO; SANT'ANNA, 2015; BEURON; MADRUGA, 2013; VANDERSTUKKEN; PROOST; VAN DEN BROECK, 2018) e valores culturais (HOFSTEDE, 1985).

Os valores organizacionais podem ser considerados uma transmissão dos valores pessoais de seus fundadores, gestores e trabalhadores. Duas são as sustentações teóricas para essa possibilidade: 1) uma organização é composta por indivíduos que possuem sistemas de valores pessoais e 2) os fundadores de uma organização, ao criá-la, projetam nela seus princípios do que é correto e desejável (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Em um levantamento de literatura, realizado nas bases de dados EBSCO, JSTOR, Web of Science e Scopus, entre os meses de fevereiro e março do ano de 2018, foram buscados os termos “valores organizacionais” e “organizational values” nos títulos dos trabalhos que compõem as bases de dados pesquisadas e foi obtido o resultado de 234 (duzentos e trinta e quatro) artigos. Destes, 27 (vinte e sete) relacionam valores organizacionais a valores pessoais. Já a relação entre valores culturais e organizacionais tem recebido pouca atenção dos pesquisadores. Do total de artigos identificados, o trabalho de Hofstede (1985) foi o único que objetivou compreender a relação entre Valores Culturais e Valores Organizacionais.

Hofstede (1985) partiu da premissa de que as organizações possuem um sistema de valores que são, em parte, reflexo dos valores culturais preferidos por seus fundadores e líderes, que por sua vez, são reflexo dos valores culturais do país em que foram criados. Estes, enquanto crianças, aprenderam de seus pais modelos de comportamento que são transferidos para as organizações.

A partir da relação entre duas dimensões de valores culturais, aversão a incerteza e distância de poder, Hofstede (1985) desenvolveu quatro modelos implícitos de funcionamento organizacional: Pirâmide de Pessoas, Família, Mercado e Máquina Lubrificada. Pirâmide de pessoas, significa uma cultura burocrática com base em alta distância do poder e alta evitação da incerteza, isto é, alto controle da incerteza. O modelo Família está associado também à alta distância do poder, mas a baixa evitação da incerteza. A combinação entre baixa distância do poder e alta evitação da incerteza possibilitou o desenvolvimento do Máquina Lubrificada uma cultura burocrática com foco em processos e não em pessoas. Por fim, o último modelo, Mercado, refere-se a uma cultura organizacional caracterizada por uma baixa distância hierárquica e baixa evitação da incerteza.

Cameron e Quinn (2006), anos mais tarde, a partir de estudos sobre eficácia, desenvolveram quatro modelos de valores organizacionais, denominados valores concorrentes, que apresentam algumas similaridades com os sugeridos modelos de funcionamento propostos por Hofstede (1985). Os autores partem da relação entre as dimensões bipolares: orientação para o ambiente interno *versus* ambiente externo, e orientação para controle *versus* flexibilidade. Desta relação surgem os modelos Clã, Mercado, Hierarquia e Adhocracia.

O modelo Clã representa valores organizacionais que se orientam pelo público interno e priorizam flexibilidade e liberdade. O modelo Mercado significa uma orientação focada no ambiente externo à organização que prioriza estabilidade e controle. Adhocracia refere-se a um modelo de funcionamento que privilegia a flexibilidade e liberdade, orientando-se pelo ambiente externo. Por sua vez, o modelo Hierarquia apresenta valores organizacionais que priorizam estabilidade e controle, tendo sua orientação no ambiente interno (CAMERON; QUINN, 2006).

A análise do estudo de Hofstede (1985) e Cameron e Quinn (2006) sugere duas similaridades entre os modelos: 1) Hierarquia (CAMERON; QUINN, 2006) e Pirâmide de Pessoas (HOFSTEDÉ, 1985), onde ambientes organizacionais burocráticos, que dão ênfase a estruturas rígidas de funcionamento e modelos de comportamento estáveis são representados e; 2) Adhocracia (CAMERON; QUINN, 2006) e Mercado (HOFSTEDÉ, 1985), que representam organização que possuem valores que sustentam ambientes flexíveis e inovadores, que privilegiam a criatividade e o risco.

O estudo de Hofstede (1985) e as similaridades possíveis entre os modelos por ele propostos e os modelos de valores organizacionais concorrentes de Cameron e Quinn (2006) reforçam a possibilidade da relação entre Valores Culturais e Valores Organizacionais. No entanto, as dimensões Distancia de Poder e Controle da Incerteza parecem não ser suficientes para explicar a relação entre valores culturais e valores organizacionais, estes tendo por base a eficácia organizacional (valores concorrentes) propostos por Cameron e Quinn (2006), sugerindo a importância de explorar a relação entre as diversas dimensões de valores culturais e valores organizacionais.

Tendo em vista que as dimensões de valores culturais propostas por Hofstede (2001) tem sido uma das mais empregadas para estudos que relacionam o constructo Valores Culturais a outros, e que o modelo de valores organizacionais concorrentes propostos por Cameron e Quinn (2006), que tem por base eficácia das organizações, vem sendo comumente utilizado em estudos organizacionais, este estudo propõe-se a investigar o seguinte problema de pesquisa: Qual o impacto das dimensões valores culturais propostas por Hofstede (2001) e valores organizacionais concorrentes propostos por Cameron e Quinn (2006)?

Este estudo tem como objetivo identificar o impacto dos valores culturais no nível individual sobre os valores organizacionais concorrentes, utilizando-se de instrumento de pesquisa próprio para cada um dos constructos. Para o alcance deste objetivo geral os objetivos específicos deste estudo são os que seguem: 1) identificar os Valores Culturais percebidos pela amostra; 2) identificar os Valores Organizacionais Concorrentes Percebidos pela amostra; 3) identificar a relação entre as dimensões Culturais percebidas e os Valores Organizacionais Concorrentes. Percebidos; 4) identificar o impacto das Dimensões Culturais Percebidas nos Valores Organizacionais Concorrentes Percebidos.

A amostra deste estudo é composta por brasileiros inseridos no mercado de trabalho. A relação entre Valores Culturais e Organizacionais Concorrentes, se comprovada, poderá trazer implicações práticas principalmente na área de negócios internacionais. Será possível conhecer a priori a relação entre a cultura de um país e a cultura das empresas nele situadas, o que possivelmente trará mais clareza para a geração de diagnósticos e estratégias mais assertivas em projetos empresariais que tenham caráter transcultural.

O referencial deste trabalho foi organizado tendo como objetivo apresentar a pertinência de se estudar a relação de Valores Organizacionais e Valores Culturais.

Após a apresentação do referencial teórico foram apresentados o problema e o modelo de pesquisa, seguido dos procedimentos metodológicos seguidos para o alcance dos objetivos deste estudo. Os resultados obtidos foram identificados e, por fim, discutidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A pertinência de estudar a relação de Valores Organizacionais e Valores Culturais

Para Schwartz (1999) os Valores Culturais são orientadores de indivíduos que pertencem a um grupo e norteiam a concepção sobre o que é bom e desejável, como coletivo e para o coletivo. Logo, estes valores definem a maneira como famílias, nações e sistemas governamentais se comportam, julgam, opinam e percebem o ambiente. A importância dos Valores Culturais para o comportamento humano, segundo Schwartz (1992,1999) se dá, pois, os guias motivadores de um coletivo atuam como reforçadores, positiva ou negativamente, dos Valores Pessoais. Dito de outra forma, se um indivíduo possuir uma carga genética (GOUVEIA, 2008) que o faça propenso a agir de maneira compatível aos valores do coletivo em que esta inserido, as motivações (valores) que embasam esta ação são promovidas e potencializadas. Da mesma maneira, se as ações de um indivíduo não forem entendidas como corretas no coletivo, as motivações que baseiam estas ações são rechaçadas e, caso o indivíduo permaneça em uma relação próxima com este coletivo, diminuem sua intensidade (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ, 1999).

Foi com a compreensão dessa existência da relação entre Valores Organizacionais e Valores Culturais que Tamayo, Mendes e Paz (2000) e Ferreira e Porto (2016) propuseram escalas de mensuração de Valores Organizacionais utilizando como base a teoria de Valores Culturais de Schwartz (1999). Os autores partiram da premissa de que todos os coletivos formam seus valores na busca por respostas a três exigências universais: 1) de resolução conflitos entre os indivíduos e o grupo; 2) de desenvolvimento uma estrutura para o bom funcionamento da sociedade/organização; 3) de definição do modo de se relacionar da sociedade/organização com elementos externos. Porém, mesmo tendo como base a relação entre Valores Culturais e Valores Organizacionais, nem Ferreira e Porto (2016) nem Tamayo, Mendes e Paz (2000) buscaram identificar o impacto desta relação.

Hofstede (1985), por sua vez, também abordou a relação entre Valores Culturais e Valores Organizacionais, porém, fez apenas uma proposição teórica, não comprovando-a empiricamente. A proposição teórica de Hofstede (1985) é construída pela relação entre duas dimensões culturais, desenvolvidas em estudo realizado pelo próprio autor anos antes. Cabe, portanto, para melhor compreensão da proposição de Hofstede (1985), apresentar as cinco dimensões por ele desenvolvidas. Estas dimensões foram construídas em estudo realizado em 52 países, com funcionários de uma grande empresa multinacional, entre os anos de 1980 e 1983 (HOFSTEDÉ, 2001).

A primeira dimensão, relativa a **distância hierárquica** nas nações, tem como pressuposto o fato de que, em qualquer sociedade, algum nível de desigualdade social existe. Estas desigualdades surgem, pois, alguns indivíduos são considerados mais aptos e ajustados ao coletivo que outras (HOFSTEDÉ, 2001). As nações que entendem estas desigualdades como algo natural tendem a ter altos níveis de distância hierárquica, pois aceitam que algumas pessoas têm mais oportunidades que outras e, por isto, têm acessos a algumas vantagens que não são

distribuídas a todos os membros de uma nação. Hofstede (2001) vai além e afirma que o nível de distância hierárquica relata a dependência de subordinados face a suas chefias e superiores. Quanto maior o nível de distância hierárquica de uma nação mais as ações e atitudes de indivíduos que se encontram em um papel de subordinado dependem da aprovação ou reprovação de suas chefias. Contrastando a isto, uma nação com baixo nível de distância hierárquica apresenta uma maior igualdade na distribuição de recursos e oportunidades e um baixo nível de dependência entre indivíduos subordinados e suas chefias.

A dimensão que traz o nível de **individualismo ou coletividade** de uma nação representa os valores culturais que privilegiam os interesses dos indivíduos e dos coletivos. Nações mais individualistas privilegiam a liberdade individual, de pensamento e ação, e a estimulação de seus membros e, em contrapartida, nações mais coletivistas compreendem o indivíduo como um meio para se alcançar interesses do coletivo (HOFSTEDÉ, 2001). Partindo do pressuposto de que o sexo, feminino ou masculino, é um fator importante na determinação da natureza humana e na compreensão de uma cultura e na construção de uma personalidade humana, Hofstede (2001) constrói a terceira dimensão, para mensurar índices de **masculinidade e feminilidade**. Para o autor, homens e mulheres divergem na maneira como se relacionam com o mundo, sendo o homem tendencioso a ser mais direto e ambicioso e a mulher tendendo a primar mais pela organização, a segurança e a harmonia (HOFSTEDÉ, 2001).

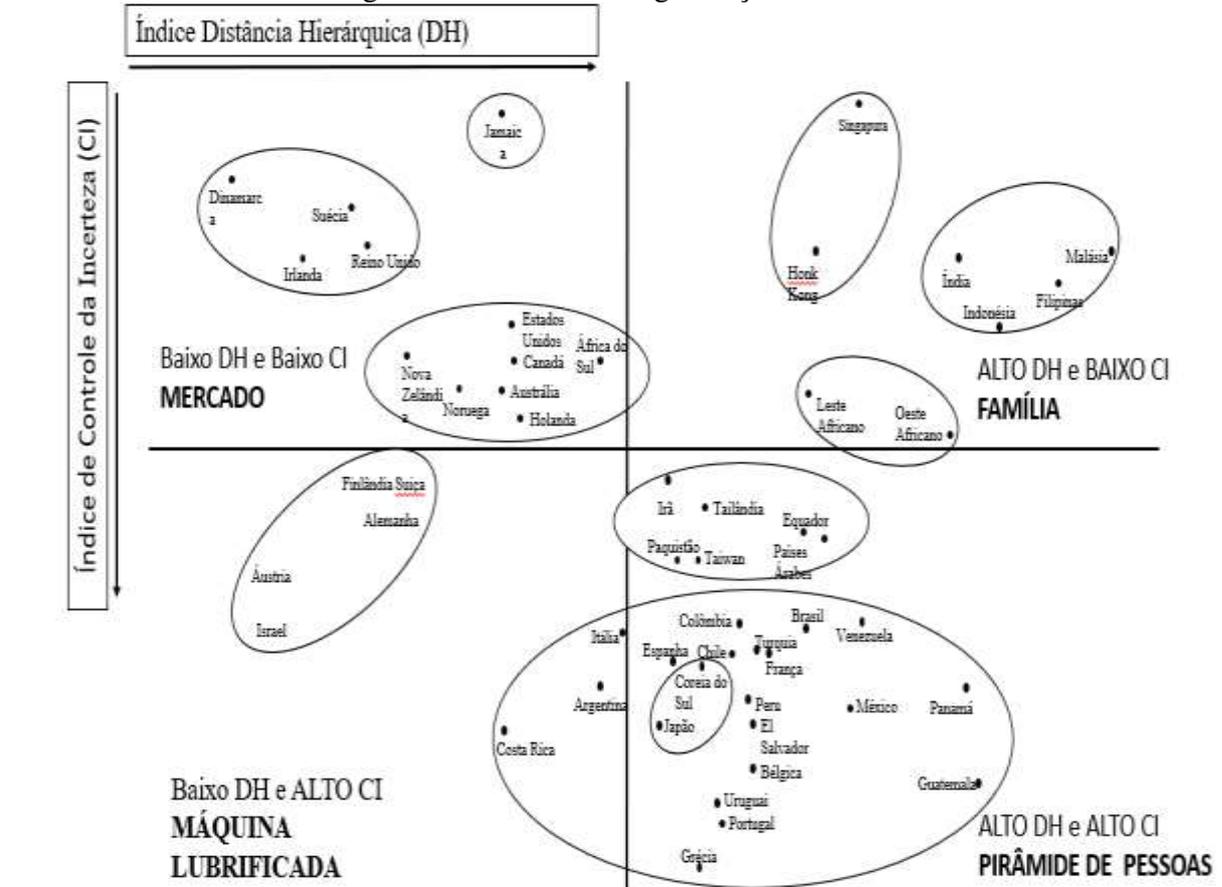
A quarta dimensão, que foi utilizada para medir o grau de **controle de incertezas** de uma nação, busca compreender e medir o nível de inquietude presente em indivíduos de uma nação, frente a desafios que trazem situações incertas e/ou desconhecidas. Neste sentido, nações que possuem um alto nível de aversão a incerteza, tendem, dada a sua inquietude, a promover ações que busquem controlar o futuro e, por isto, tendem a ser mais hierarquizadas, organizadas e até místicas, pois buscam transformar seu ambiente social em algo completamente interpretável e, principalmente, previsível. As nações com baixa aversão a incerteza, por outro lado, lidam melhor com imprevistos e tendem a ser menos ansiosas e expressivas.

Por fim, a quinta e última dimensão (**orientação para curto ou longo prazo**), trata da busca pela verdade. Hofstede (2001) sugere que membros pertencentes a nações orientadas para curto prazo tendem a buscar resultados imediatos, respeitam as instituições e os poderes vigentes em sua nação e possuem muita preocupação com a opinião de outros membros. Já nações com orientação a longo prazo tem em seus membros comportamentos e atitudes que privilegiam adaptação a normas e regras e tendem a abrir mão de gastos supérfluos objetivando segurança no futuro.

Hofstede (1985) ao cruzar as dimensões Distância Hierárquica (DH) e Controle da Incerteza (CI) propõe quatro modelos de funcionamento de organizações, quais sejam: Mercado (Baixo DH e Baixo CI); Família (Alto DH e Baixo CI); Máquina Lubrificada (Baixo DH e Alto CI); Pirâmide de Pessoas (Alto DH e Alto CI). O modelo **Mercado** refere-se a organizações com valores culturais que orientam para baixa distância de poder e baixa aversão a incerteza. Caracterizam organizações que priorizam liberdade, flexibilidade e o risco. Já o modelo que representa culturas com alta distância hierárquica somada a uma baixa evitação a incerteza é o intitulado **Família** (HOFSTEDÉ, 1985). O modelo implícito **Máquina Lubrificada** refere-se a culturas organizacionais orientadas para um baixo grau de distância hierárquica aliada a uma alta evitação da incerteza. Em empresas representadas por este modelo cria-se uma espécie de burocracia, que tem a sua fonte nos processos e não em relações pessoais. O último modelo, **Pirâmide de Pessoas**, caracteriza organizações com alto grau de distância hierárquica somado a um alta evitação de incerteza. Nestes modelos estão caracterizadas organizações burocráticas, onde a estruturação e formalização organizacional ganham ênfase (HOFSTEDÉ, 1985).

Para Hofstede (1985) a relação entre os Valores Culturais (representados pelas Dimensões Culturais DH e CI) e o modelo de funcionamento de organizações (que são decorrência de Valores Organizacionais) - relação esta que permite sua proposição - é fruto da transmissão dos Valores Culturais, adquiridos na infância pelos fundadores das organizações - à organização no momento de sua fundação. A proposição teórica de Hofstede (1985) dá importantes indícios da relação entre valores culturais e organizacionais. Estes indícios foram identificados, também, pela possível criação de grupos de países que compartilham características contextuais (como apresentado na figura 1):

Figura 1: Modelos de Organização x Países



Fonte: Adaptado de Hofstede (1985)

Outro indicio da existência dessa relação pôde ser hipotetizado a partir da teoria de Cameron e Quinn (2006), intitulada Teoria dos Valores Concorrentes. Cameron e Quinn (1999), objetivando contribuir na facilitação de mudanças organizacionais, utilizam como base teórica uma relação de 39 (trinta e nove) indicadores de organizações eficazes (CAMERON, 1978) e a teoria de valores concorrentes de Quinn e Rohrbaugh (1983). Cameron e Quinn (2006) apresentaram assim duas dimensões bipolares relativas a efetividade organizacional: orientação para o ambiente interno *versus* ambiente externo e orientação para controle *versus* flexibilidade. Da combinação entre estas duas dimensões surgem os modelos Clã, Mercado, Adhocracia e Hierarquia. Segundo Araujo et al (2011) o termo utilizado para a definição dos quadrantes (Clã, Mercado, Adhocracia e Mercado) é fruto de estudos sobre teorias organizacionais que buscam explicar a associação de valores organizacionais com diferentes maneiras das empresas se organizarem.

No que tange a definição de cada quadrante, o termo **Hierarquia** intitula o modelo que reflete valores para estabilidade e controle aliada a uma orientação para o ambiente interno da

organização. Empresas posicionadas neste quadrante são caracterizadas pela estruturação e formalização das relações interpessoais na empresa e entendem eficiência como a estabilidade, o baixo risco e o controle. Já o modelo **Adhocracia** refere-se a culturas organizacionais sustentadas por valores com foco em flexibilidade e liberdade que se orientam pelo ambiente externo (clientes, fornecedores, concorrentes, governo, etc). Nestas empresas tende-se a privilegiar, como organização, a mudança (e o risco) e comportamentos individuais empreendedores e criativos. Eficiência é entendida pela criatividade para uma antecipação do futuro e um conseqüente pioneirismo (CAMERON; QUINN, 2006). A relação entre foco interno e liberdade/flexibilidade geram o modelo **Clã**. Empresas representadas por este modelo entendem como eficiência o trabalho em equipe, a harmonia e o comprometimento desta equipe com a organização. Em oposição a essa orientação esta aquela representada pelo modelo **Mercado** que apresenta foco no ambiente externo à organização com ênfase para controle e estabilidade. Para estas empresas a eficácia é desenvolvida pela competitividade e produtividade da organização em uma busca de uma adequação ao mercado que estão inseridas (CAMERON; QUINN, 2006).

A pertinência de se abordar a relação e o impacto de Valores Culturais e Valores Organizacionais Concorrentes apresenta-se também pela similaridade encontrada nas similaridades identificadas na conceituação dos modelos **Adhocracia e Hierarquia** de Cameron e Quinn (2006) e **Mercado e Pirâmide de pessoas** de Hofstede (1985) consecutivamente. Sendo os modelos **Adhocracia e Mercado** representantes de culturas orientadas para o risco e por maior flexibilidade e liberdade para a construção da organização e os modelos **Hierarquia e Pirâmide de pessoas** os que representam, ambos, culturas que tem aversão ao risco (e a incertezas) e por isto são burocratizadas, em processos contínuos e monitorados na busca por maior controle e o menor risco.

3 METODOLOGIA

Objetiva-se, neste estudo, responder o seguinte questionamento: qual a relação, e o impacto, de Valores Culturais em Valores Organizacionais Concorrentes? Para dar-se respostas a este questionamento perseguiu-se o seguinte objetivo: 1) Identificar o impacto das dimensões culturais de Hofstede (2001) no nível individual sobre os Valores Organizacionais Concorrentes na região Sudeste do Brasil. Os objetivos específicos deste estudo são, portanto: 1) identificar os Valores Culturais percebidos pela amostra; 2) identificar os Valores Organizacionais Concorrentes Percebidos pela amostra; 3) identificar a relação entre as dimensões Culturais percebidas e os Valores Organizacionais Concorrentes. Percebidos; 4) identificar o impacto das Dimensões Culturais Percebidas nos Valores Organizacionais Concorrentes Percebidos

Esta pesquisa é explicativa e empregou-se abordagem quantitativa, tendo os dados sido coletados e tratados com técnicas estatísticas. Tais características de pesquisa se apresentaram como adequadas para identificação do impacto de Valores Culturais em Valores Organizacionais Concorrentes, objetivo deste estudo, e para isto foram utilizadas escalas validadas e utilizadas em estudos quantitativos de Valores Culturais e Valores Organizacionais Concorrentes. Para a mensuração dos Valores Culturais optou-se por utilizar a *CVScale (Cultural Values Scale)*, escala normativa construída por Yoo, Donthu e Lenartowicz (2011) e para a mensuração dos Valores Organizacionais Concorrentes optou-se pela escala *OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument)*, caracterizada como ipsativa e construída por Cameron e Quinn (2006). O instrumento de pesquisa deste estudo é composto por três blocos, sendo o primeiro composto pelos itens da CVScale, o segundo bloco composto pelos itens que compõem a OCAI e por fim, o terceiro bloco é composto por variáveis demográficas e funcionais: idade, sexo, tempo de trabalho na mesma empresa, região brasileira em que trabalha e nacionalidade.

A população desta pesquisa é composta por trabalhadores brasileiros, de diversas organizações. A amostra foi composta gradativamente, por indivíduos que se encontram nestas organizações circunstancialmente no período de coleta de dados e que, também circunstancialmente, responderam o questionário até se chegar a um número estatisticamente satisfatório. A amostra deste estudo pode ser caracterizada, portanto, como acidental (HAIR ET AL, 2005). Entre os dias 23 de janeiro e 06 de fevereiro foram coletados 553 (quinhentos e cinquenta e três) questionários, respondidos por brasileiros que estavam, nos dias em que os dados foram coletados, inseridos profissionalmente no mercado de trabalho. Dentre estes foram **considerados válidos 203 (duzentos e três)**. Os questionários categorizados como inválidos ou não foram preenchidos integralmente - estes somaram 331 (trezentos e trinta e um) - ou apresentaram repetições sistemáticas em suas respostas, o que apontava para um preenchimento não adequado da ferramenta (HAIR ET AL, 2005). Estes últimos somaram 19 (dezenove). A coleta de dados foi realizada pela estratégia “bola de neve”, onde o questionário é distribuído primeiro para indivíduos do círculo social do autor e o repasse a outros indivíduos do questionário é requerido aos respondentes. Desta forma, optou-se por enviar o questionário a três categorias de indivíduos: 1) os que compõem o círculo social mais próximo do pesquisador, amigos e parentes; 2) empresários conhecidos do pesquisador que poderiam se interessar pelos resultados da pesquisa e; 3) professores universitários de diversas áreas de estudos, que, prioritariamente, possuíssem grupos de pesquisa e influência em redes sociais. Segundo Hall et al (2005) a amostra válida, composta por 203 respondentes, pode ser considerada estatisticamente significativa.

Essa amostra apresenta as seguintes características: 1) a maioria (83,25%) dos respondentes desempenham suas funções profissionais na região Sudeste do Brasil, porém todas as cinco regiões brasileiras foram representadas com pelo menos um respondente; 2) todos os respondentes são maiores de idade e, em sua maioria (54,68%), têm entre 18 e 30 anos 3) diversificação no que tange ao tempo em que os respondentes trabalhando na mesma empresa, tendo destaque porém o intervalo de tempo entre 2 e 5 anos (33,50%); 4) a totalidade de respondentes brasileiros; 5) maior número de respondentes mulheres, sendo 107 mulheres (52,71% da amostra) mulheres e 96 (47,29% da amostra) homens, que pode ser explicada pela técnica bola de neve de coleta de dados, onde o autor deste estudo contou com o auxílio de uma profissional da área do direito na divulgação do questionário em redes sociais.

Para a identificação dos Valores Culturais percebidos por esta amostra e para a identificação dos Valores Organizacionais Concorrentes (objetivos específicos 1 e 2 deste estudo) optou-se por utilizar estatística descritiva, onde foram calculados as médias e o desvio-padrão obtidos pelos dados advindos da escala normativa *CVScale* e as médias obtidas pela escala *ipsativa OCAI*. Para a identificar a relação entre as variáveis (objetivo específico 3) utilizou-se a técnica estática para identificação da correlação entre variáveis de Spearman. Já a identificação do impacto (objetivo específico 4) optou-se por utilizar análise de regressão múltipla. Foram realizados testes de colinearidade.

Por fim, para se alcançar resultados que possam ser utilizados para a compreensão de uma relação é necessário se verificar a independência dos fatores que compõem a variável independente. Neste estudo, buscou-se verificar a independência dos fatores da *CVScale* nas relações verificadas utilizando-se os testes estatísticos de colinearidade *Durbin-Watson*, *VIF*.

Optou-se, também, por manter as características originais de cada escala. Por ser a *CVScale* normativa (onde os respondentes precisam optar por uma assertiva em detrimento de outras) e a *OCAI* uma escala ipsativa (onde os -la ao total de pontuações deste indivíduo. Segundo Domenico, Latorre e Teixeira (2006), mesmo havendo críticas a este tipo de prática estatística, estudos que se utilizaram desta abordagem sugerida por Berge (1999) não apresentaram quedas nos índices de confiabilidade.

A tradução de ambas escalas, da língua inglesa para a portuguesa, se fez necessária. Por ser a amostra composta por trabalhadores brasileiros a tradução teve, sempre em vista, possíveis interpretações destes respondentes.

Por fim, importa também ressaltar que a escolha por um trabalho a um nível individual se deu pelo foco no indivíduo criador de negócios na proposição de Hofstede (1985). São os valores culturais pertencentes ao indivíduo que são capazes de impactar, segundo o autor, a forma como a organização se comportará e, por consequente, seus valores organizacionais, estes compreendidos como coletivos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise Objetivo Específico 1: Identificar os Valores Culturais Percebidos pela Amostra

As médias encontradas em cada uma das cinco (5) dimensões de Hofstede (2001) foram de **1,78** para a dimensão Distância Hierárquica (MCVDH), **3,97** para a dimensão controle da incerteza (MCVCI), **3,36** para a dimensão Coletivismo, **3,90** para a dimensão Longo Prazo e **1,80** para a dimensão Masculinidade. O desvio-padrão da amostra para cada uma das dimensões de Hofstede (2001) demonstra uma menor homogeneidade da amostra na dimensão Masculinidade. A tabela 1 apresenta os resultados estatísticos descritivos das dimensões de Hofstede (2001) encontrados neste estudo.

Tabela 1: Média e Desvio-Padrão por Dimensão de Valores Culturais

Dimensões	Média	Desvio-Padrão
Distância Hierárquica	1,77	0,555
Controle da Incerteza	3,97	0,527
Coletivismo	3,36	0,623
Orientação Longo Prazo	3,90	0,456
Masculinidade	1,78	0,776

Fonte: Dados da pesquisa

A amostra deste estudo percebe a cultura brasileira como resistente a ações e atitudes que põem em posição de destaque (por critérios socioeconômicos) alguns indivíduos em detrimento de outros. Outro aspecto da percepção da cultura brasileira é apontada pela média de 3,97 na dimensão Controle da Incerteza. A cultura brasileira é percebida como avessa ao risco e que entende como natural o esforço com o objetivo de “controlar” o futuro. No âmbito organizacional normas, regras, ações e atitudes que têm como objetivo preparar a organização para o inesperado são entendidas como adequadas.

A cultura brasileira no que tange a dimensão Coletivismo (média 3,36) é percebida como coletivista mais do que individualista, porém a ênfase para os interesses individuais nas tomadas de decisões é relevante. Neste sentido, tanto os interesses de indivíduos como os do grupo detêm importância e relevância em tomada de decisões, sendo, porém, priorizados os interesses do grupo. Ações que vão de encontro aos interesses coletivos são rechaçadas, compreendidas como egoístas. A sobrevivência do indivíduo na organização, e a satisfação de suas necessidades, passariam, primeiramente, pela sobrevivência e satisfação do grupo. A dimensão Longo prazo (média 3,9) demonstra a percepção da amostra deste estudo de uma cultura que prioriza ações para longo prazo, como poupar dinheiro e trabalhar ao invés de gastar grande parte de suas economias no tempo presente, com necessidades imediatistas. Porém, com um certo limite, pois o tempo presente e os “prazeres da vida” são também privilegiados. O

planejamento e o constrangimento de desejos no tempo presente são compreendidos como corretos, se o motivo para estas ações for o atendimento de necessidades futuras.

Por fim, a dimensão Masculinidade, que representa a polarização entre uma atitude mais enérgica e enfática para resolução de problemas à uma abordagem mais harmoniosa, apresenta a percepção da cultura brasileira desta amostra como resistente a conflitos e a ações enfáticas na resolução de conflitos e soluções de problemáticas, sendo, portanto, a cultura brasileira mais feminina na percepção destes respondentes do que masculina.

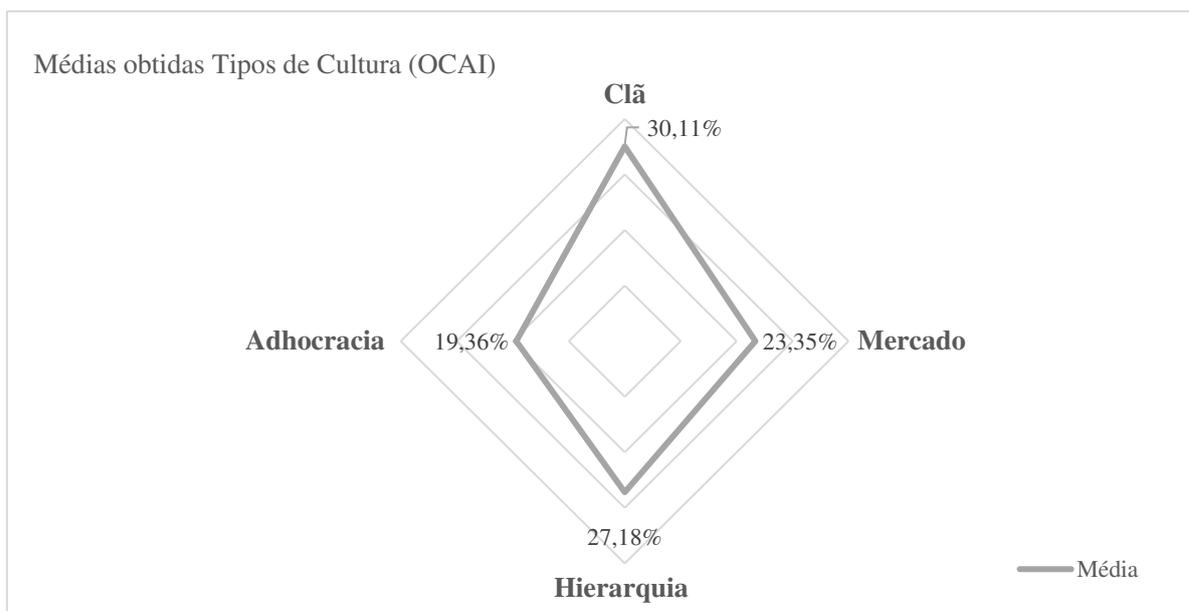
Algumas discussões são possíveis no que tange as médias obtidas para cada dimensão cultural. A primeira relativa a diferença das médias observadas neste estudo e as obtidas em estudos anteriores. Hofstede et al (2010), por exemplo, indo de encontro aos resultados aqui obtidos, índices de Distância Hierárquica altos no Brasil. O índice de Masculinidade, por sua vez, também aponta para um país mais masculinizado pela amostra percebida neste estudo. A trajetória para a compreensão destas notáveis diferenças pode passar diferenças dos níveis de análise de cada estudo, sendo o estudo de Hofstede et al (2010) a nível nacional e este estudo a um nível individual. Assim, necessidades individuais, de aceitação e adequação ao grupo, por exemplo, tenderiam a impactar respostas a um nível individual. Compreendendo estas necessidades de adequação e aceitação, Gastal e Pilati (2017, p.57) sugerem que como seres humanos somos capazes de “[...]distorcer auto-relatos para uma direção favorável, negando, assim, traços e comportamentos socialmente indesejáveis[...]”.

Outro ponto, que pode esclarecer (e trazer mais questionamentos) se encontra na característica da amostra deste estudo. Por ser composta por respondentes que, em sua grande maioria, residem e trabalham na região Sudeste do Brasil e têm entre 18 e 30 anos, a amostra tenderia a refletir uma percepção divergente das obtidas em estudos realizados em todo o Brasil e com respondentes com maior diversidade no que tange suas faixas etária.

4.2 Análise Objetivo Específico 3: Identificar os Valores Organizacionais Percebidos pela Amostra

Pela percepção da amostra observou-se que, majoritariamente, valores organizacionais refletidos pelo tipo cultural Clã (30,11%) são os mais percebidos. Já valores organizacionais concorrentes refletidos pelo tipo cultural Hierarquia obtiveram média de **27,18%**. As médias obtidas pela percepção dos tipos culturais Mercado e Adhocracia obtiveram médias de **23,35%** e **19,36%**, respectivamente. A tabela 2 apresenta as médias obtidas para cada tipo de cultura de Cameron e Quinn (2006):

Tabela 2: Média Tipos de Cultura (OCAI)



Ao buscar-se estudos anteriores (CARVALHO, 2015; ARAUJO; JESUS; ARAUJO; CRUZ, 2011) verificou-se que, corroborando os resultados obtidos neste estudo, os tipos de cultura Clã e Hierarquia tendem a ser os mais percebidos no Brasil. O que se pode apreender que, no Brasil, a eficiência organizacional tende a ser compreendida com o foco a processos internos à organização.

4.3 Objetivos Específicos 3 e 4: Identificar a relação, e o impacto, entre Valores Culturais e Valores Organizacionais Concorrentes

Os resultados obtidos ao se calcular as correlações obtidas entre as dimensões culturais e os tipos de cultura que refletem valores organizacionais concorrentes são apresentados nas tabelas 3 e 4:

Tabela 3: correlações Dimensões Culturais x Tipos de Cultura

CORRELAÇÕES	Distância Hierárquica	Controle da Incerteza	Coletivismo	Longo Prazo	Masculinidade
Clã	-0,115	-0,086	0,178*	0,023	-0,176*
Adhocracia	0,107	-0,045	-0,068	-0,028	0,075
Mercado	0,126	-0,068	-0,224**	0,004	0,163*
Hierarquia	-0,011	-0,059	-0,008	0,048	0,013

* correlação é significativa ao nível 0,01

** correção é significativa ao nível 0,05

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 4: Impacto das Dimensões Culturais em Valores Organizacionais Concorrentes

	Sig.	F	R ²	Beta	Durbin-Watson	VIF
Coletivismo x Mercado	0,38	4,340	0,16	-0,398	2,022	1,000
Coletivismo x Clã	0,001	10,436	0,44	0,736	1,905	1,059
Controle da Incerteza x Clã	0,001	7,681	0,18	0,620	1,905	1,059

Fonte: dados da pesquisa

Como observado na tabela 3, as correlações que se apresentaram estatisticamente significativas foram entre a dimensão cultural Coletivismo e Masculinidade e os tipos de cultura Clã e Mercado. Sendo positiva as correlações entre Coletivismo e Clã e Masculinidade e Hierarquia e correlações negativas as relações apresentadas entre Coletivismo e Mercado e Masculinidade e Clã. É cabível de entendimento a dimensão cultural Coletivismo e o tipo de cultura Clã serem correlacionadas positivamente. Por representar valores que priorizam ações de harmonia e trabalho em grupo, a relação positiva com a dimensão cultural que prioriza os interesses do coletivo em detrimento de interesses individuais é teoricamente esperada. A mesma lógica se aplica a relação negativa entre a dimensão cultural Coletivismo e o tipo de cultura Mercado. Por ser o tipo de cultura mercado utilizado para representar valores que compreendem eficácia como a competitividade (interna e externa) a correlação negativa com a dimensão cultural Coletivismo também é teoricamente esperada. Tendo isto em vista, nota-se que o trabalho em equipe tende a ser prejudicado em organizações muito competitivas. Neste sentido, o trabalho em equipe ocorre de maneira eficaz em ambientes que não premiem interesses individuais e sim interesses do coletivo. A correlação negativa entre a dimensão cultural Masculinidade e o tipo de cultura Clã vai ao encontro ao entendimento descrito acima. Por ser a dimensão cultural Masculinidade utilizada para representar valores culturais que priorizam ações enérgicas e demonstrações de poder, supõe-se que estas ações não se adequam ao tipo de cultura Clã, porém se adequam com o tipo de cultura Mercado, que prioriza a competitividade e a demonstração de poder pelo sucesso e pela conquista. Neste sentido, era de supor também (como ocorreu) uma correlação positiva entre a dimensão cultural Masculinidade e o tipo de cultura Mercado.

Na tabela 4 pôde-se identificar impactos entre as variáveis que corroboram a correlação negativa entre a dimensão cultural Coletivismo e culturas que priorizam a competitividade e a eficácia que tem por critério apenas o lucro e a produtividade (tipo de cultura Mercado). O impacto negativo de Coletivismo em Mercado (Beta -0,398) apresenta que a percepção da dimensão cultural Coletivismo explica 1,6% da percepção do tipo de cultura Mercado. O impacto positivo de Coletivismo em Clã também vai ao encontro do argumento de que é natural que valores organizacionais concorrentes que privilegiem harmonia entre funcionários e trabalho em equipe tendam a ser percebidos com valores culturais representados pela dimensão Coletivismo. Porém, o impacto da positivo da dimensão cultural Controle da Incerteza e o tipo de Cultura Clã possui uma compreensão que, a nós, não se mostrou de forma tão clara. Um questionamento, porém, se mostrou relevante: é possível supor que, objetivando controlar o futuro, a amostra tenda a se unir e a trabalhar em equipe como sugerem os valores representados pelo tipo de cultura Clã"? Em outras palavras, seria possível supor que uma das necessidades atendidas pela promoção de harmonia e trabalho em equipe dentro de uma organização seja o controle de incertezas e de um futuro incerto? Acreditamos que estes questionamentos se mostrariam válidos em pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar o impacto, e a relação, de Valores Culturais sobre Valores Organizacionais Concorrentes. A metodologia utilizada neste estudo se mostrou adequada, tendo em vista o trabalho de Rheen e Moon (2009) que apresentou índices de confiabilidade satisfatórios ao se utilizar o modelo de Regressões Múltiplas e a Escala OCAI, de natureza ipsativa e os índices de confiabilidade da *CVScale*. A utilização de escalas ipsativas vêm recebendo críticas, parte destas relacionadas a utilização de escalas ipstivas e normativas em um mesmo estudo. Os resultados obtidos neste estudo demonstraram o impacto negativo da dimensão cultural Coletivismo no tipo de cultura Mercado e o impacto positivo das dimensões Coletivismo e Controle da Incerteza no tipo de cultura Clã. Porém, pôde se observar o baixo

impacto dessas relações, estas sendo apenas entre algumas dimensões culturais e tipos de cultura. Neste ponto, sugere-se que, mesmo com a ampla utilização da escala ipsativa de Cameron e Quinn (2006) de Valores Concorrentes, estudos sejam desenvolvidos com uma escala normativa de Valores Organizacionais Concorrentes.

Outro fator que merece destaque é o nível de análise – individual - da *CVScale*. Por buscar identificar o percebido do respondente em relação a cultura brasileira, em um nível individual, a escala pode, também, acabar por apontar para traços da personalidade do respondente, para as suas ações e comportamentos. Neste sentido, pesquisas que abordem a relação entre Valores Culturais e Valores Organizacionais poderiam dispor de escalas que mensurem ambos os fenômenos no âmbito coletivo. Era de se esperar, também, que Valores Culturais tivessem uma maior relação com Valores Organizacionais Concorrentes.

Partiu-se do princípio de que trabalhadores em organizações compartilhariam uma mesma cultura. Porém, tendo em vista a baixa relação e o baixo impacto apresentado neste estudo, pesquisas que compreendam a socialização dos respondentes, e o país em que ocorreu, se fazem úteis. Isto se mostra pertinente dado o nível de internacionalização das organizações e de seus processos. Por fim, algumas limitações deste estudo merecem destaques: 1) a não identificação do tipo de empresa a qual estava vinculado o respondente; 2) o nível de educação formal do respondente e; 3) não termos obtido, estatisticamente, representação nas cinco regiões brasileiras. Assim, pesquisas que preencham estas lacunas podem se mostrar relevantes na compreensão da relação, e do impacto, de Valores Culturais e Valores Organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Paula Mara Costa; JESUS, Renata Gomes; DE ARAÚJO, Bruno Felix Von Borell; CRUZ, Poliano Bastos. Gestão da Cultura Organizacional do Instituto Federal do Espírito Santo: o caso do curso de ambientação institucional para novos servidores. *VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Espírito Santo, 2011.
- BADOVICK, G. J. BEATTY, S. E. Shared Organizational Values: measurement and impact upon strategic marketing implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 15, n. 1, p.19-26, 1987.
- BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração do Mackenzie* [online], vol.13, n.13, p. 150-176, 2012.
- BERGE, J. M. F. A legitimate case of component analysis of ipsative measures, and partialling the mean as alternative of pisatization. *Multivariate Behavioral Search*, v. 34, n. 1, p. 89-102, 1999.
- BEURON, A. B.; MADRUGA, L. R. R. G.; Valores Pessoais e Organizacionais no contexto da gestão socioambiental. *Revista Brasileira de Administração Científica*, vol. 4, n.1, p. 62-78, 2013.
- CARVALHO, L. F. Análise da Cultura Organizacional no Gerenciamento de Projetos. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.
- CAMERON, K. S; QUINN, Robert. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CAMERON, KIM. Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n. 4, p.604-632, 1978
- DE MELLO, A. M. G; SANT'ANNA, A. S; Valores Pessoais e Organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. *Revista Ciências Administrativas – Journal of Administrative Sciences*, vol. 22, n. 1, p. 255-282, 2016.

DOMENICO, Silvia Marcia Russo de; LATORRE, Sidney Z; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; A relação entre tipos de cultura Organizacional e Valores Organizacionais. ENANPAD, Salvador (BAHIA), 2006.

ENZ, C. A. The relationship between organizational value sharing and influence over strategic decisions. *International Journal of Value-Based Management*, vol. 2, n.1, p.79-91, 1989.

GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T.; FISCHER, R.; SANTOS, W. S. Teoria funcionalista dos valores humanos. In: TEIXEIRA, M.L.M. (org.) *Valores Humanos e Gestão: novas perspectivas*. São Paulo: SENAC, p.47-80, 2008.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDEL, T; KAGAN, I; Organisational values and organisational commitment: do nurses ethno-cultural differences matter? *Nursing Management*, vol.22, n. 4, p. 499-505, 2012.

HOFSTEDDE, Geert; Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, p. 15-41, 1980. HOFSTEDDE, Geert. *The interaction between national and organizational value systems. Journal of Management Studies*, vol.22, p. 347-357, jul./ 1985.

HOFSTEDDE, G.; HILAL, A. V. G.; MALVEZZI, S.; TANURE, B. VINKEN, H.; Comparing Regional Cultures within a Country: Lessons from Brazil, vol. 41, n. 3, p.356-35, 2010.

HOFSTEDDE, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2º edição, 2001.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores Organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, v.6, n.1, p.39-46, jan. /jun. 2001.

M.C FERREIRA; J. B, PORTO. Uma escala de valores organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 32, p. 1-10, 2016.

OCARDI, C. Organizational Values, leadership and innovative work behavior: the role of affective commitment. *Psicologia sociale*, vol. 8, n.2, p. 211-228, 2013.

OLIVEIRA, A. F; TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. *RAUSP – Revista de Administração*, v. 39, n.2, p.129-140, 2004.

QUINN, R. R.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, vol. 29, p.363-377, 1983.

RHEE, Y.; MOON, B; Organizational Culture and strategic communication practice: testing the competing values model (VSM) and employee communication strategies (ECS) model in Korea. *Journal Strategic Communication*, vol. 3, n.1, p. 52-67, 2009

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: an international review*, v. 48, n.1, p. 23-47, 1999.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 25, p. 1-65, 1992.

TAMAYO, A; MENDES, A.M. PAZ, M.G.T. Inventário de Valores Organizacionais; *Estudos de Psicologia*, v.5, n.2, 2000.

TAMAYO, Álvaro; BORGES, Livia de O. Valores do Trabalho e das organizações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (orgs). *Psicologia Social dos Valores Humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac, p. 397-431, 2006.

YOO, Boonghe; DONTU, Naveen; LENARTOWICZ, Tomasz; Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 23, n. 3, p. 193-210, mai/2011.

VANDERSTUKKEN, A; PROOST, K; BROECK, A. V. D. Subjective PO fit in recruitment: is it always really "O"? Organizational values may be industry values, depending on temporal distance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 4, 2018.

