

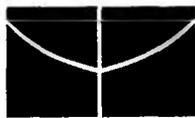


Universidade de Brasília – UnB
Instituto de Psicologia – IP
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO ENTRE AS
DIMENSÕES DE INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO E
SUAS MANIFESTAÇÕES DE HORIZONTALIDADE E
VERTICALIDADE

ONOFRE RODRIGUES DE MIRANDA

BRASÍLIA - DF
2002



Universidade de Brasília – UnB
Instituto de Psicologia – IP
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APROVADA PELA BANCA EXAMINADORA:

Claudio Torres

PROF. DR. CLÁUDIO VAZ TORRES – UNB
PRESIDENTE

Ana Magnolia Bezerra Mendes

PROFA. DRA. ANA MAGNÓLIA BEZERRA MENDES
MEMBRO

Tomás de Aquino Guimarães

PROF. DR. TOMÁS DE AQUINO GUIMARÃES – UNB
MEMBRO

Maria das Graças Torres da Paz

PROFA. DRA. MARIA DAS GRAÇAS TÔRRES DA PAZ – UNB
SUPLENTE

*Aos meus pais,
Francisco P. Miranda (in memoriam)
e Maria R. Miranda,
o meu eterno amor.*

“A grande qualidade da espécie humana foi a de romper com suas próprias limitações: um animal frágil, provido de insignificante força física, dominou toda a natureza e se transformou no mais temível dos predadores. Sem asas dominou os ares; sem gnelras ou membranas próprias conquistou os mares. Tudo isto porque difere dos outros animais por ser o único que possui cultura.”

(Roque Laraia, 1986)

Agradecimentos

- A Deus, ser superior, por todas as maravilhosas realizações.
- Ao Prof. Cláudio Torres, meu orientador, minha gratidão, por compartilhar seu conhecimento transcultural, pelo desafio de me ajudar nesta empreitada acadêmica, pelo estímulo e pela amizade, e principalmente, pela orientação nos momentos em que estive desorientado;
- Aos Professores: Ana Magnólia Mendes, Tomaz de Aquino e Maria da Graça Paz por terem aceitado o convite de participar da minha banca, e principalmente pelas contribuições e sugestões para conclusão deste trabalho;
- Aos meus irmãos Elias e Ângela, pelo amor, por fazerem parte da minha vida e pelo estímulo para concretização dos meus sonhos.
- A toda a minha família, meus sobrinhos Letícia e Vinícius, primo(a)s, tios e avós, pela força e torcida para que eu consiga sempre alcançar meus objetivos.
- Ao Jorge pela amizade e pelo carinho sempre;
- A Tereza Cristina pela ajuda na minha eterna busca de autoconhecimento;
- A Edna, pelo coleguismo (aqui e lá), pela atenção, entusiasmo, alegria e sorriso sempre presentes.
- A Helga, minha amiga-irmã de todas as horas, pelo carinho e por compartilhar a alegria de atingir mais uma etapa na minha vida acadêmica;
- A Ariane, pela ajuda nas minhas intermináveis dúvidas quanto às análises estatísticas, e principalmente pela amizade, carinho e estímulo.
- Ao Affonso, meu amigo e “nosso estressadim” da pós-graduação, um exemplo de profissional que muito me inspira;
- Ao Valquir, meu amigo número um;
- Ao Jansler, o “Janjeco”, pelas abstrações e divagações fenomenológicas da vida e da amizade;

- Aos amigos do CAEP, Regina, Lígia, Telma, Ana, por terem me acompanhado e apoiado durante o processo, e em especial, para os “*Big Bosses*” Ileno e Fábio pela flexibilidade do meu horário de trabalho, sem a qual não conseguiria.
- Aos colegas de trabalho do Instituto de Psicologia, Élson, Antonino, Basílio, Adriana, Ana Inês, Elton, Mônica, Fábio, Joyce, Margareth e Marden por constituírem o grupo da organização da qual faço parte;
- Aos professores da pós-graduação do Instituto de Psicologia – UnB, pela compartilhamento do saber psicológico aplicado às organizações.
- Aos meus alunos de Metodologia Científica e Teoria Geral de Administração II do IESB, e aos alunos de Teoria Administrativa I da Faculdade de Cambury –GO que bastante me motivaram a concluir este trabalho e continuar na minha vida acadêmica.
- A todos os colegas da pós, em especial, a turma de 2000. Não demorei, estou no prazo!!!
- A todos que contribuíram para conclusão deste trabalho, mesmo que de forma indireta, o meu muito obrigado.

Resumo

O presente estudo teve como objetivo geral validar para o Brasil um instrumento de Cultura Organizacional. Baseada na abordagem proposta por Robert, C. A. (2000), Individualismo Organizacional (IO) reflete a noção de que as organizações são um conjunto de indivíduos que desempenham individualmente suas tarefas. A dimensão Coletivismo Organizacional (CO) reflete o senso de que os indivíduos fazem parte de um grupo interdependente. Quanto às manifestações, a Horizontalidade Organizacional (HO) indica a existência de igualdade entre os indivíduos na organização, mesmo aqueles em diferentes níveis hierárquicos, enquanto que, a Verticalidade Organizacional (VO) reflete a presença de diferença de status e de níveis hierárquicos. Três organizações participaram do estudo, sendo que, para aplicação do instrumento e extração das médias somente uma organização foi levada em consideração devido ao número de respondentes (N = 591). Foram testadas as seguintes hipóteses: 1ª.) que a organização teria uma orientação de CO; 2ª.) a organização possuiria uma orientação de HO; 3ª.) o padrão IO estaria positivamente relacionado com a manifestação de verticalidade, o mesmo para o padrão de CO e a manifestação de HO; e por fim, a 4ª.) a manifestações de HO e VO teriam uma associação inversa. As duas primeiras hipóteses foram confirmadas. A terceira foi confirmada parcialmente, enquanto que, a quarta hipótese foi rejeitada. Os resultados são discutidos baseados na teoria e, posteriormente, são propostas algumas sugestões de pesquisas.

Abstract

The present research aimed to validate to Brazil an instrument of organizational culture. Based on approach proposed by Robert, C. A. (2000), Organizational Individualism (OI) reflects the notion that organizations are a group of individuals that make their tasks individually. The Organizational Collectivism (CO) dimension reflects the sense that employees are part of an interdependent group. Concerning organizational manifestations, the Horizontality (OH) reflects the notion that there is equalities among individuals in the organization, whereas Organizational Verticality (OV) reflects the presence of status differences and hierarchical levels. Three organizations participated in the study. The analyses concerning the administration of the instrument were considered only to one of one institutions due to the fact that the number of respondents (N = 591) was big enough. The following hypotheses were tested: First, that the organization would have an orientation of CO; second, the organization would present an orientation of HO; third, the pattern IO would be positively related with the verticality manifestation, and that of CO would relate to the manifestation of HO; and finally, to the fourth hypothesis, that the manifestations of HO and VO they would have an inverse association. The first two hypotheses were confirmed. The third hypothesis was confirmed partially, while the fourth hypothesis was rejected. Results are discussed based on theory and later some suggestions of researches are proposes.

Índice de Figuras

Figura 1: Manifestações de Cultura em Diferentes níveis	08
Figura 2: Estrutura Circular dos Valores	14
Figura 3: Níveis de Programação Mental	16
Figura 4: Boxplot dos Itens 1-53	49
Figura 5: Gráfico <i>Scree</i> – Análise Fatorial	51

Lista de Tabelas

Tabela 1: Tipos Motivacionais de Valores	13
Tabela 2: Diferenças entre Sociedades Individualistas e Coletivistas	22
Tabela 3: Atributos de Individualismo e Coletivismo e seus Antecedentes e Conseqüentes	25
Tabela 4: Características Verticais e Horizontais do Individualismo e Coletivismo....	27
Tabela 5: Variáveis dos Construtos e Variáveis demográficas do Instrumento	38
Tabela 6: Características Demográficas da Amostra Total	41
Tabela 7: Análise Exploratória dos Itens do Instrumento.....	47
Tabela 8: Resultado Final da Análise Fatorial	52
Tabela 9: Consistência Interna dos Fatores	54
Tabela 10: Média e Desvio Padrão das Dimensões e Manifestações	55
Tabela 11: Correlações dos Padrões IO e CO e as Manifestações de HO e VO	57

ÍNDICE

Agradecimentos	v
Resumo	iv
Abstract	iii
Índice de Figuras	ii
Índice de Tabelas	i
APRESENTAÇÃO	01
I. REVISÃO DA LITERATURA	04
1. Ciências Comportamentais	04
2. O Fenômeno Cultura	05
3. Valores	09
3.1. <i>Rokeach e a Natureza de Valores Humanos</i>	09
3.2. <i>Inglehart e os Valores Materialismo e Pós-materialismo</i>	11
3.3. <i>Schwartz e a Estrutura de Valores</i>	12
3.4. <i>Hofstede e a Abordagem de Programas Mentais</i>	15
3.4.1. <i>Distância de Poder</i>	17
3.4.2. <i>Evitação das Incertezas</i>	18
3.4.3. <i>Masculinidade-Feminilidade</i>	18
3.4.4. <i>Individualismo-Coletivismo</i>	19
3.4.5. <i>Confucionismo</i>	19
4. Individualismo e Coletivismo	21
4.1. <i>Coletivismo e Individualismo Horizontal e Vertical</i>	26
4.2. <i>Estudos sobre Coletivismo e Individualismo e variações Horizontal e Vertical</i>	28
5. Cultura Organizacional	30
6. A Proposta de Estudo	36
II. METODOLOGIA	38
1. Visão Geral	38
2. Variáveis	38
3. Participantes	38
3.1. <i>Organizações</i>	39
3.2. <i>Respondentes</i>	40
4. Instrumento	41
4.1. <i>Instrumento Original</i>	41
4.2. <i>Tradução e Retradução do Instrumento</i>	41
4.3. <i>Inclusão de novos Itens</i>	42
4.4. <i>Instrumento Versão Final</i>	43
4.5. <i>Validação semântica</i>	43

5. Procedimentos	44
5.1. Coleta de dados via internet	44
5.2. Coleta de dados convencional	45
III. RESULTADOS	46
1. Visão Geral	46
1.1. Procedimentos de Análise de Dados	46
1.1.1. Análise exploratória dos dados	46
1.1.2. Análise Fatorial	50
1.2. Resultados da Aplicação do Instrumento: Médias	55
1.3. Teste de Hipóteses	57
IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	59
1. Visão Geral	59
1.1. Validação do Instrumento para o Brasil	59
1.2. Aplicação do Instrumento	62
1.3. Teste de Hipóteses	63
1.4. Limitações	65
1.5. Agenda de Pesquisa	66
Bibliografia	68
Anexos	
Anexo I – Instrumento Original	
Anexo II – Instrumento Versão Final	
Anexo III – Instrumento Virtual	

APRESENTAÇÃO

Estudos relacionados à cultura nacional têm demonstrado que alguns países podem ser classificados predominantemente como individualistas ou coletivistas. Em países mais individualistas como Estados Unidos e Inglaterra, os indivíduos se vêem como independentes de coletividades e são prioritariamente motivados por suas próprias preferências, necessidades e direitos.

Para países coletivistas, como Japão e China, os indivíduos se percebem como membros de um grupo (família, religião ou empresa onde trabalham) e a afiliação a estes grupos contribuem significativamente no modo em que os indivíduos pensam, agem e se sentem frente a situações vivenciadas dia a dia. Neste contexto, o Brasil é considerado um país predominantemente coletivista, onde os indivíduos são motivados pelas normas e deveres impostos pelas coletividades.

A importância do estudo de cultura nacional utilizando tais padrões (Individualismo e Coletivismo) é apontada na literatura pela necessidade de se mensurar a variável captando aspectos relacionados a diferentes fenômenos sociais – relações interpessoais na indústria, diferentes padrões sociais de estatísticas de saúde, formas de sistema políticos, entre outros.

A similaridade entre os níveis de análise nacional e organizacional, onde ambos os níveis consideram cultura como o reflexo de elementos tais como valores, crenças, normas e pressuposições fundamentais as quais são instigadas durante o processo de socialização e compartilhadas pelo grupo.

Uma abordagem acerca do estudo de Individualismo-Coletivismo Organizacional tem se destacado pelo desenvolvimento de medidas que se propõem investigar a cultura em organizações que têm potencial em desenvolver múltiplas sub-culturas ou culturas subsidiárias, isto é, organizações que possuem unidades ou subsidiárias, com distância geográfica, administrativa e funcional da organização matriz. Para tanto, Robert (2000) desenvolveu uma escala para investigar as dimensões Individualismo e Coletivismo Organizacional e suas manifestações de Horizontalidade e Verticalidade.

Estudos desenvolvidos na cultura brasileira, tendo como objeto de estudo os valores, foram realizados nacionalmente e são associados a fenômenos organizacionais: valores como preditores de civismo nas organizações (Porto, 1998), valores e ritos organizacionais (Oliveira, 1997).

No que diz respeito às dimensões Individualismo e Coletivismo, alguns esforços seguiram esta direção investigando valores nacionais em estudos transculturais, de acordo com estudos realizados entre brasileiros e americanos sobre cultura nacional e estilos de liderança (Nogueira, 2001; Torres, 1999), como também, individualismo e coletivismo e seus correlatos sócio-econômicos (Gouveia & Clemente, 2000).

Nesta direção, é necessário destacar que existem na literatura brasileira (Nogueira, 2001; Torres, 1999) medidas de cultura baseadas nas dimensões Individualismo Horizontal, Individualismo Vertical e Coletivismo Vertical e Coletivismo Horizontal. O presente estudo, como objetivo geral, propõe validar para o Brasil as escalas de Individualismo e Coletivismo Organizacional e suas manifestações de Horizontalidade e Verticalidade Organizacional e, por conseguinte como objetivo secundário, investigar o fenômeno valendo-se destas dimensões propostas por Robert (2000).

Em termos de implicações para as organizações, o estudo proposto tem por finalidade fornecer subsídios para os executivos que ocupam posições estratégicas dentro de uma organização face ao grande desafio de implementar práticas e processos gerenciais congruentes com a cultura organizacional predominante. Exemplificando, quanto à prática do processo de socialização em organizações coletivistas deve ser implementada de forma extensiva para que se crie uma identificação com a organização, ao passo que em organizações individualistas não há esta necessidade. Quanto à comunicação para as organizações individualistas, esta deverá ser formal, enquanto para as organizações coletivistas a comunicação informal tem demonstrado ser mais eficaz. Já o processo de solução de problemas baseado em grupos é mais eficiente em organizações coletivistas que em organizações individualistas. Estes são alguns aspectos em que o estudo de Individualismo-Coletivismo Organizacional proporciona aos dirigentes uma ferramenta para lidar com seus subordinados, por meio das práticas gerenciais e a cultura organizacional predominante.

Face ao exposto, este estudo está estruturado em quatro capítulos, a saber: O **primeiro capítulo**, a partir de uma revisão bibliográfica, tem como finalidade explorar o conceito de cultura, desde sua concepção advinda das ciências sociais, enfatizando sua origem na Antropologia e demais disciplinas que compõem este campo de estudo, até as teorias atuais propostas por teóricos contemporâneos. É apresentada ainda, uma revisão acerca das dimensões individualismo e coletivismo, seus atributos e variações, como também, estudos destacados na literatura acerca deste fenômeno, e, em particular, a sua

aplicabilidade nas organizações por meio da similaridade entre os níveis individual e nacional. Por fim, apresenta-se a proposta do estudo, decorrente desta revisão, cujo objetivo maior é o de destacar a aplicabilidade das teorias propostas na prática organizacional.

O **segundo capítulo** é composto pelos métodos e técnicas utilizadas no desenvolvimento deste trabalho, assim como, as variáveis envolvidas, as organizações participantes e o instrumento empregado na realização. Tal instrumento foi originalmente idealizado na cultura norte americana, onde se destacam inúmeras abordagens pioneiras na concepção de teorias que são acumuladas com o passar do tempo, evoluindo, desta forma o estado da arte sobre cultura organizacional.

No **terceiro capítulo** têm-se os resultados apurados após os procedimentos realizados para a coleta dos dados. Em especial, destacam-se as técnicas e análises estatísticas utilizadas para o teste psicométrico do instrumento empregado neste empreendimento, como também a apresentação dos resultados na aplicação do instrumento em funcionários de uma instituição financeira.

Por fim, no **quarto capítulo** são destacadas as discussões e conclusões provenientes da realização deste trabalho, onde estão pontuados as limitações do estudo desenvolvido a partir das propriedades psicométricas do instrumento e sua aplicação no delineamento da cultura organizacional. Ao final, é proposta uma agenda de pesquisa para pesquisadores que tenham interesse na abordagem adotada.

I. REVISÃO DA LITERATURA

1. Ciências Comportamentais

O ser humano e seu comportamento têm sido foco de interesse de estudiosos nas diversas áreas das ciências. Entre as quais, destacam-se as ciências comportamentais, em que os estudiosos têm dado muita atenção à investigação da interação entre o homem e seu ambiente.

Luthans (1973) pontua que as Ciências Comportamentais, comumente denominadas pelo estudo científico do comportamento humano, são consideradas relativamente novas. Os estudos sobre estas começaram em meados do século XIX. Ademais, conforme salienta este autor, o termo ciências do comportamento foi popularizado nos anos cinquenta pelo Programa de Comportamento Individual e das Relações Humanas preconizados pela Fundação Ford.

Contudo, há que se considerar que ainda existe controvérsia quanto à sua forma de escrita singular – Ciência do Comportamento, ou sua forma plural – Ciências do Comportamento. Conforme aponta Luthans (1973), muitos cientistas consideram que o vocábulo Ciência em sua forma singular diz respeito a uma única disciplina interdisciplinar, enquanto que em sua forma plural denota uma classificação geral feita por disciplinas separadas. A tendência seguida pelos estudiosos é se auto denominarem como cientistas comportamentais, desta forma, tornarem-se um corpo de pensamento reconhecido e identificado.

As ciências comportamentais, preconizadas pelas disciplinas da Antropologia, Psicologia e Sociologia, dependem de uma metodologia científica rigorosa na coleta de dados sobre o comportamento humano. Esta questão é considerada fundamental na diferenciação entre as ciências comportamentais e ciências sociais. Luthans (1973) dedica um capítulo do seu livro *Principles and Methods of Social Psychology* focalizando nestas três disciplinas, que serão descritas brevemente abaixo:

Antropologia - definida como a Ciência do homem, e o seu delineamento de campo é dividido entre duas principais áreas: (a) Antropologia Física – que estuda o ser humano como organismo; e (b) Antropologia Cultural – com relevância direta para a ciência do comportamento, essa área estuda a origem e história da cultura do indivíduo. A

Antropologia Cultural lida com o comportamento aprendido do homem influenciado pela cultura.

Sociologia - é considerada a ciência da sociedade; seu propósito e objetivo não são tão claros, e muitos estudiosos igualam a sociologia com o trabalho social e a solução de problemas sociais. A Sociologia pode ser descrita como uma disciplina acadêmica que utiliza a construção do conhecimento sobre o comportamento social do indivíduo em sociedades, instituições e grupos.

Psicologia - é quase que universalmente definida como a ciência do comportamento e é uma disciplina considerada mais próxima das ciências comportamentais que a sociologia e a antropologia. Segundo Luthans (1973) o comportamento individual humano é o principal foco da psicologia, como também o entendimento, a predição e o controle do comportamento humano, que se constituem como principais metas da psicologia moderna.

Considerando que o enfoque de interesse deste trabalho é fundamentado no comportamento do indivíduo nas organizações, como embasamento teórico serão utilizados conceitos acerca da variável cultura estudada pela psicologia e, em especial, pela psicologia social. Allport (1967) pontua que a psicologia social é considerada como uma área que lida com o comportamento do indivíduo e seu ambiente – precisamente o estudo da interação do estímulo e reação do ser humano em seu meio.

Partindo destas considerações acerca destas disciplinas e dada a natureza do fenômeno cultura que será tratado neste trabalho, vale ressaltar, contudo, a necessidade de se elucidar as principais contribuições de outras disciplinas que lidam com questões relacionadas à cultura e ao comportamento do indivíduo em seu ambiente.

Neste sentido, *a priori* buscar-se-á enfatizar as abordagens introdutórias propostas por teóricos que bastante têm contribuído no desenvolvimento de estudos durante as últimas décadas, o que gerou uma notável diversidade e acréscimo de conhecimentos.

2. O Fenômeno Cultura

O construto cultura é investigado na literatura por diversas abordagens (Hofstede, 1984; Smith & Bond, 1999, Schwartz, 1992, Triandis, 1994a) que visam relacionar este fenômeno ao comportamento de determinados grupos de indivíduos. Apesar destas abordagens diferenciadas, as definições sobre cultura propostas por estes autores advêm de teóricos da Antropologia.

Geertz (1973) e Laraia (1999) salientam que apesar da notável influência das definições antropológicas sobre a conceituação de cultura, faz-se necessário distinguir que existe um grande desafio para a moderna Antropologia – o dilema de conciliar o determinismo biológico do ser humano e a grande diversidade cultural da espécie humana.

Partindo destas considerações, salienta-se a existência de redundância e confusão entre as definições apresentadas. Geertz (1973) sublinha que este problema sempre existirá, e que se constituirá como um grande avanço para a antropologia contemporânea, como para as outras disciplinas que lidam com o comportamento humano, uma visão consensual em reação às confusões geradas pela diversidade de definições. Abaixo se destacam as principais conceituações sobre cultura advindas da Antropologia:

A cultura é um modo de pensar, sentir e acreditar. É o conhecimento do grupo armazenado na memória dos homens, nos livros e objetos (...) diz respeito aos diferentes modos de vida de um grupo de pessoas. (Kluckhohn, 1949, p.34)

Cultura é a parte do ambiente feita pelo homem (...) abrange todos os elementos existentes na maturidade do homem, dotação que adquiriu de seu grupo por aprendizagem consciente, ou, em nível um pouco diverso, por um processo de condicionamento, técnicas de vários gêneros, instituições sociais ou outros tipos de organizações, crenças e modos padronizados de conduta. (Herskovits, 1960, p.31)

Cultura ou civilização, dado em um amplo senso etnográfico, é todo o complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. (Tylor, 1970, p.01)

Cultura é mais bem vista não como padrões concretos e complexos de comportamentos – costumes, usos, tradições, hábitos, agrupamentos – como tem sido amplamente estudado atualmente, mas como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções (o que o engenheiro de computador chama de programa) conduzindo o comportamento (Geertz, 1973, p.44).

Considerando as definições apresentadas, cultura poderia ser definida em um sentido amplo, como um modo de pensar, agir, sentir e acreditar de determinado grupo de indivíduos (Kluckhohn, 1970), pelo ambiente ao qual o grupo faz parte (Herskovits, 1960), pela capacidade de hábitos adquiridos pelo indivíduo por fazer parte de uma sociedade

(Tylor, 1970), como também, um conjunto de mecanismos de controle que conduz o comportamento humano conforme define Geertz (1973).

Segundo Popper (1972), um cientista que está empenhado em algum estudo, pode arremeter-se diretamente ao problema que enfrenta, penetrar diretamente na essência da questão, que consiste uma estrutura organizada de teorias científicas já existentes e com uma situação-problema reconhecida como limitação, e por fim, adotar uma definição dentre as propostas pelas teorias válidas, desta forma, buscar ampliar os conhecimentos e dar maior robustez aos resultados encontrados decorrentes de pesquisas realizadas.

Levando em consideração as proposições sobre as definições de cultura entre os estudiosos apontados anteriormente e, tendo em vista que o objetivo deste trabalho não se trata de questionamentos acerca dos enunciados sobre cultura, a importância que será dada para realização deste estudo, enquanto significação teórica, consistirá nas definições abordadas por teorias recentes que serão descritas a seguir.

Segundo Hofstede (1984,1991), todo indivíduo traz consigo padrões de pensar, sentir e um potencial modo de agir, que são aprendidos durante toda a vida. Muitos destes padrões são adquiridos na infância devido ao fato de que é neste período que o indivíduo é bastante suscetível para o aprendizado e assimilação.

Conforme propõe este autor, uma forma de se distinguir estes padrões de pensar, sentir e agir é por meio da analogia à programação de um computador, ou seja, o indivíduo através da programação mental, compartilha as experiências vivenciadas entre os outros indivíduos do mesmo grupo.

O termo “programação de computador” é utilizado por este autor de forma análoga para a definição de cultura, que diferencia os membros de um grupo para outro. Hofstede (1991) considera não existir padrões científicos para considerar um grupo superior ao outro, mas que as diferenças manifestam-se de diversas formas e entre os termos utilizados para descrever nitidamente as manifestações culturais estão os símbolos, heróis, rituais e valores.

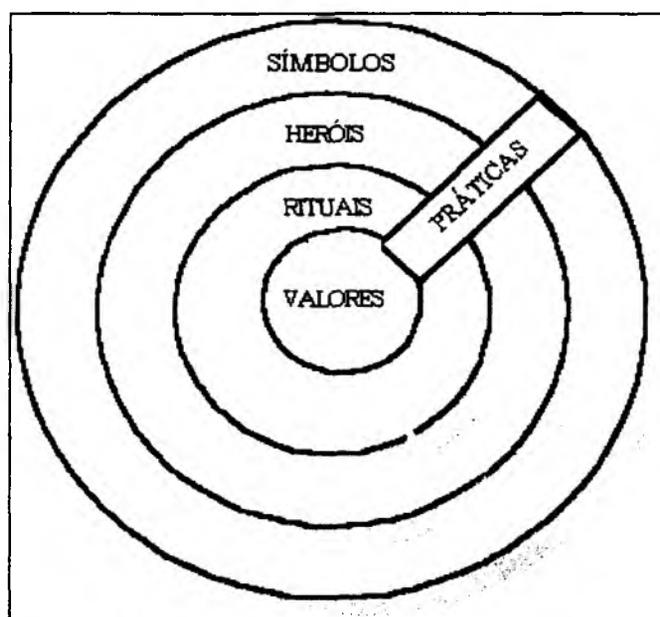
Os símbolos, segundo Hofstede (1991), são as palavras, gestos, figuras ou objetos que trazem um particular significado para os indivíduos que fazem parte do grupo. Os símbolos representariam, segundo este autor, a camada mais superficial de cultura.

Os heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias que servem como modelo para comportamentos. Mesmo os desenhos animados, conforme salienta Hofstede (1991) servem como “heróis” culturais.

Os rituais, considerados atividades coletivas, são apontados por Hofstede (1991) tecnicamente supérfluos, porém essenciais em determinado grupo cultural. É uma forma de congratular e respeitar os membros do grupo, a exemplo de cerimônias sociais e religiosas.

Conforme apresentado na Figura 1, o núcleo da cultura seria formado por valores, que são considerados as manifestações mais profundas de uma cultura, enquanto práticas são os símbolos, heróis e rituais, consideradas a parte que se pode observar da cultura.

Figura 1:
Manifestações de Cultura em Diferentes Níveis



Fonte: adaptado de Hofstede (1991)

Neste sentido, o estudo de valores humanos, uma corrente dos estudos sobre cultura, tem recebido um grande destaque por parte dos teóricos (Hofstede, 1980; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992; Schwartz & Bilsky, 1987; Schwartz & Tamayo, 1993), como também, tem sido foco de diversas pesquisas e abordagens para investigar o comportamento humano. Esta corrente advém das ciências comportamentais, em especial da psicologia e da psicologia social.

Grande parte destes estudos tem focalizado a importância das prioridades de valores das pessoas para entender e prever decisões atitudinais e comportamentais. Por outro lado, outras abordagens contemporâneas lidam com valores dos indivíduos que avaliam as entidades do seu ambiente (Rohan, 2000). A seguir, serão descritas as principais abordagens sobre valores que originaram diversos estudos.

3. Valores

Definições sobre valores também têm gerado confusões e redundância por parte dos pesquisadores. Ademais, salienta-se que a definição é utilizada de forma conveniente aos próprios interesses dos pesquisadores, conforme pontua Rohan (2000). Essa autora salienta que as principais teorias focalizam as diferenças individuais na organização de algumas características humanas relevantes, as quais serão descritas a seguir.

3.1. Rokeach e a Natureza de Valores Humanos

Um estudo precursor sobre a natureza de valores humanos e o sistema de valores foi preconizado por Rokeach (1973), o que resultou em diversos estudos seguindo essa abordagem (Schwartz & Bilsky, 1987; Schwartz, 1992; Schwartz, 1999; Schwartz & Tamayo, (1993).

Inicialmente, Rokeach (1973) sublinha que para qualquer definição da natureza de valores ser considerada frutífera, seria necessário satisfazer no mínimo alguns critérios:

- a) o construto deverá ser operacional;
- b) distinguir o construto valores de outros construtos semelhantes (e.g. : titude);
- c) Evitar termos circulares que não possuem uma definição objetiva e operacional, como “deve”, “deveriam”, ou conceitos de desejável;
- d) buscar uma abordagem com resultados generalizáveis e aplicáveis por outros pesquisadores;

Destacando-se o critério de semelhança de valores e construtos relacionados, Rohan (2000) pontua que o termo atitude, aceita em termos de uma estrutura abstrata, pode fornecer uma solução temporária ao problema de abstração ou especificidade dos julgamentos das pessoas, uma vez que o divisor entre valor e avaliações de entidades torna-se bastante amplo em seu significado. Muitos teóricos, segundo esta autora, usam o termo atitude para descrever julgamentos específicos tanto quanto julgamentos abstratos que poderiam ser rotulados como valores.

De acordo com Rokeach (1973), cinco pressuposições, abaixo descritas, que guiam a natureza dos valores devem ser congruentes com os critérios apontados anteriormente:

1. o número total de valores do indivíduo é relativamente pequeno;
2. todos os indivíduos, em qualquer lugar, possuem o mesmo sistema de valores em diferentes graus;
3. valores são organizados em sistemas;
4. os antecedentes de valores humanos podem ser traçados pela cultura, sociedade e suas instituições e pela personalidade;
5. Os conseqüentes de valores humanos serão manifestados virtualmente em todos os fenômenos, cabendo aos cientistas sociais considerá-los válidos para investigação e compreensão;

Rokeach (1973) conclui que os valores, como todas as crenças, possuem componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. Quanto ao conceito de valores, aponta que três tipos de crenças têm sido previamente distinguidos: a) crença descritiva ou existencial, aquelas capazes de serem verdadeiras ou falsas, isto é, passíveis de confirmação ou refutação; b) crenças avaliativas – em que o objeto da crença é julgado em ser bom ou ruim; c) crença prescritiva – em que algum significado ou ação final é julgado desejável ou indesejável.

Ainda que a literatura aponte diversas formas de destacá-la, a classificação dos tipos de valores proposta por este autor refere-se a: a) o modo de conduta ou instrumental – que envolve valores morais e valores de competência, e b) os valores terminais – que se referem a estados finais de existência idealizada. Rokeach (1973) sublinha que o número total de valores terminais para algo em especial, não é necessariamente o mesmo para o total de valores instrumentais, isto é, existe uma relação funcional entre valores instrumentais e terminais que não deve ser ignorada.

Sobre a conceituação da natureza de valores humanos, Rokeach (1973) aponta que o construto seria capaz de unificar aparentemente todas as ciências que lidam com o comportamento. Para este autor, valores são definidos como “uma crença suporte de um modo específico de conduta ou estado final de existência, é pessoalmente ou socialmente preferível a um oposto ou controverso modo de conduta ou estado final de existência (p.5), enquanto “um sistema de valores” é uma organização de crenças suporte quanto aos modos preferíveis de conduta ou estados finais de existência em um continuum de importância relativa (p.5)”.

Rokeach (1973) aponta duas abordagens propostas pela teoria, a primeira diz respeito ao delineamento de inferências sobre valores individuais da pessoa e do

comportamento dela em situações estruturadas. Esta abordagem foi rejeitada por apresentar diversas desvantagens, dentre as quais, consumir muito tempo, prever um número reduzido de indivíduos, dificuldade em interpretar e quantificar dos dados, bem como vieses dos valores individuais do observador.

Por outro lado, conforme Rokeach (1973) aponta, a outra abordagem é considerada simplista por solicitar ao respondente que seja dito, em palavras próprias, quais são seus valores. A principal falha nessa abordagem parte do princípio de que a pessoa não tem o desejo, ou que ela seja capaz de dizer sobre os seus próprios valores, podendo ser altamente seletivo em suas escolhas.

Rokeach (1973) desenvolveu um instrumento, o “*Value Survey*” com um total de 36 tipos de valores, 18 instrumentais e 18 terminais, em que o respondente classifica-os de acordo com a importância, seguindo as instruções “organize os valores em ordem de importância para você, como princípios que guiam sua vida”(p.37). Desta forma, este método, conforme salienta este autor, poderá fornecer medidas confiáveis e válidas de variáveis que têm importância central ao indivíduo e sua sociedade. Os resultados apontados em estudos anteriores sugerem que as instruções do instrumento são inteligíveis para populações com idades entre 11 e 90 anos.

Conforme assinala este autor, o indivíduo deve apenas priorizar os valores (instrumentais e terminais) em uma hierarquia. As respostas não são sugeridas pelo instrumento, a despeito do que acontece com testes de natureza projetiva, a exemplo de Roschach ou do Teste de Acepção Temática – TAT. A principal característica do instrumento que diferencia testes projetivos são os estímulos ou as palavras e as únicas respostas obtidas pelos respondentes, que variam de 1 a 18.

A abordagem proposta por Rokeach (1973) influenciou uma série de estudos sobre a natureza de valores. A seguir será descrita, em uma visão sociológica, o estudo de valores Materialismo e Pós-Materialismo proposto por Inglehart (1990).

3.2. Inglehart e os Valores Materialismo e Pós-materialismo

Em uma perspectiva sociológica, (Inglehart, 1990) propõe o estudo de valores baseando-se nos valores Materialismo e Pós-materialismo. Neste sentido, este autor desenvolveu ambos os conceitos, considerados antagônicos, para poder explicar de que forma entre as sociedades os valores políticos surgem entre os indivíduos.

O conceito de Materialismo diz respeito a valores relacionados às inseguranças do passado quanto à escassez econômica, onde as necessidades de segurança e estabilidade levam os indivíduos a priorizarem a ordem, a estabilidade ao poder econômico e militar.

Os indivíduos que possuem valores pós-materialistas passaram por uma segurança maior e são motivados para satisfazer outras necessidades associadas com as relações sociais (auto-estima e atualização).

As dimensões Materialismo/Pós-materialismo propostas por Inglehart (1990) tiveram um considerável impacto nos estudos sobre a cultura e mudanças políticas, porém, conforme assinalam Ros e Gouveia (2001) as medidas propostas por este autor não resolvem problemas de estruturas definidas como pólos em oposição. Por outro lado, conforme salientam Smith e Bond (1999), pesquisas em países industrializados não confirmam a proposta de Inglehart (1990) de que os valores da população não mudam conforme propõe. Neste sentido, Smith e Bond (1999) exemplificam quanto à variável saúde, como uma medida de modernidade, apenas uma das quatro dimensões propostas por Hofstede (1980) demonstram alguma relação.

Schwartz e Bilsky (1987), considerando as características formais de valores, propuseram que os principais aspectos de valores são, entre outros, o tipo de meta ou o conteúdo motivacional que os valores expressam. Estes teóricos derivaram uma tipologia universal de diferentes conteúdos, a qual será descrita a seguir.

3.3. Schwartz e a Estrutura de Valores

Schwartz e Bilsky (1987) desenvolveram uma teoria sobre a estrutura de valores enfatizando as necessidades básicas do indivíduo. Sobrepondo-se à abordagem proposta por estes autores, a teoria especifica um conjunto de relações dinâmicas entre os tipos motivacionais de valores.

Considerando o caráter motivacional dos tipos de valores, Schwartz (1992) salienta que na psicologia social, o conceito de valores neste sentido é definido “como princípios transituacionais, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou modelos de comportamentos desejáveis, que orientam a vida do indivíduo e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos” (p.330). Essa definição diz respeito às metas que o indivíduo possui para si e que são coerentes com os estados de existência – valores terminais; ou com padrões de comportamentos desejáveis – valores instrumentais.

Para a psicologia, conforme destaca Schwartz (1992), a motivação refere-se à preferência, necessidade, tendência e ao desejo dos indivíduos. Psicólogos postulam que as fontes dos valores são exigências universais do ser humano, e que tais exigências pré-existent no indivíduo e são constituídas por: a) necessidades biológicas do organismo; b) necessidades sociais relativas às interações e c) necessidades sócio-institucionais, ou seja, se referem à sobrevivência comum a todos e o bem-estar dos grupos (Bilsky, 1987; Schwartz, 1992).

Com base nestes requisitos universais dos seres humanos, Schwartz & Bilsky (1987) propõem os tipos motivacionais que são descritos na Tabela 01 abaixo:

Tabela 1:
Tipos Motivacionais de Valores

Tipos Motivacionais	Exemplos
Poder	Status social e prestígio, controle ou dominação sobre indivíduos ou fontes/recursos;
Auto-Realização	Sucesso pessoal por demonstrar competência aos padrões sociais
Hedonismo	Prazer e gratificação para si mesmo;
Estimulação	Excitamento, novidade e desafios na vida;
Autodeterminação	Pensamento e ação independente – escolher criar e explorar;
Universalismo	Entendimento, apreciação, tolerância e proteção para o bem estar de todos e da natureza;
Benevolência	Preservação e crescimento do bem-estar dos indivíduos com que se tem contato freqüente e pessoal;
Tradição	Respeito, comprometimento e aceitação de costumes e idéias que culturas tradicionais ou religião fornecem;
Conformidade	Restrição de ações, inclinações e impulsos prováveis que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas;
Seguridade	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do “self”;

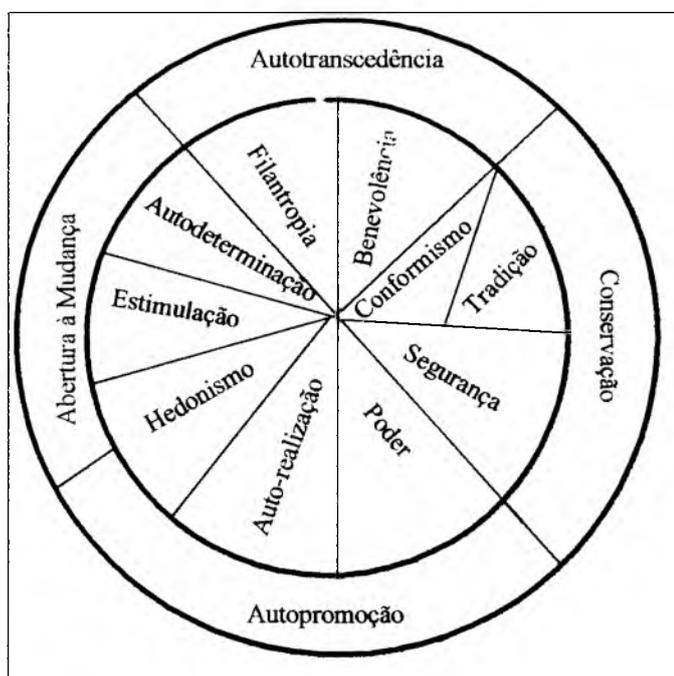
Fonte: Schartz & Bilsky (1987)

A estrutura motivacional universal de valores é constituída, segundo Schwartz (1992), por estes dez tipos motivacionais destacados na Tabela 1. Este autor compara essa estrutura a uma matriz do tipo motivacional (ver Figura 2).

Para Schwartz (1992) todos os valores estariam inseridos nessa matriz, assim como qualquer valor encontrado em um grupo social também poderia estar incluído em um destes tipos motivacionais, e estes apresentam uma alta correlação com os outros tipos de valores situados na mesma região onde o valor detectado estaria inserido.

Schwartz (1994) salienta que os valores de interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social) são opostos aos valores de interesse coletivo (benevolência, tradição e conformidade). Este autor considera os tipos motivacionais de segurança e de filantropia, tanto para os interesses coletivos, quanto para os interesses individuais.

Figura 2:
Estrutura Circular dos Valores



Fonte: Schwartz (1994)

No que diz respeito ao relacionamento destes tipos de valores motivacionais, Schwartz (1992) propõe dois tipos básicos de relações: compatibilidade e conflito. A compatibilidade no relacionamento entre estes valores seria descrita pela adjacência na

matriz, assim como o conflito no relacionamento estaria entre valores opostos. Este autor ainda salienta que a relação básica entre os valores e entre os tipos motivacionais por eles compostos é abreviada por duas dimensões bipolares: abertura a mudanças, e em oposição, conservação.

A dimensão, abertura a mudanças versus conservação, é baseada na motivação do indivíduo em seguir seus interesses intelectuais e afetivos por caminhos improváveis, em oposição à tendência em preservar seu *status quo*, e a segurança que o indivíduo gera no seu relacionamento com os outros indivíduos do grupo e com os valores das instituições.

Por outro lado, na outra dimensão – autopromoção versus auto-transcendência – é postulado por este teórico que estes valores são baseados na motivação do indivíduo em promover os interesses próprios às custas dos outros, em oposição a transcender as suas próprias preocupações egoístas e promover o bem-estar dos outros e da natureza. Neste sentido, estariam dispostos os valores relativos ao poder, auto-realização e hedonismo, e, em oposição, os valores de filantropia e benevolência (Schwartz, 1992).

Uma investigação que tem recebido merecido destaque na literatura de valores foi proposta por Hofstede (1980). Em um estudo pioneiro, este autor mapeou várias culturas baseadas em variáveis que podem ser diretamente relacionadas a processos sociais e organizacionais (Smith & Bond, 1999).

Smith e Bond (1999) salientam que estes dez tipos de valores propostos por Schwartz (1992) são em maior número que os valores propostos no estudo de Hofstede (1980) e Conexão Cultural Chinesa (1987) descritos a seguir. Conforme destacam Smith e Bond (1999), os valores propostos por Schwartz (1992) representam um mais um refinamento que uma contradição do trabalho de Hofstede (1980). Nele, a auto-direção, estimulação e hedonismo estariam relacionados à dimensão individualismo proposta por Hofstede (1980), enquanto os valores de segurança, tradição e conformidade seriam os componentes da dimensão coletivismo. A seguir será descrito o estudo realizado por Hofstede (1980).

3.4. Hofstede e a Abordagem de Programas Mentais

A concepção de cultura adotada por Hofstede (1980) é definida como um programa coletivo da mente que distingue os membros de um grupo para outro. Hofstede (1980) trata cultura como um programa mental, de maneira análoga a um programa de

computador, em que este programa controla o comportamento social do indivíduo, que é predeterminado principalmente pelos programas mentais.

Partindo deste entendimento de cultura como programação mental, Hofstede (1980) sugere que os níveis de cultura (ver Figura 3) estão dispostos entre: a) o nível da natureza humana, que está relacionado ao o que os indivíduos têm em comum, pois é herdado por meio universal; b) a personalidade do indivíduo que é caracterizada por um único conjunto de programas mentais, e que não é compartilhado por nenhum outro indivíduo do grupo, e c) a cultura que revela o que os grupos de indivíduos pensam, sentem e agem.

Figura 3:
Níveis de Programação Mental



Fonte: adaptado de Hofstede (1980)

As fontes de um programa mental estariam, de acordo com Hofstede (1980), entre o ambiente social, onde o indivíduo cresce e absorve a experiência de outro, iniciando desta forma, o processo de aquisição de experiência com a família, e, posteriormente em outros grupos (vizinhança, escola, trabalho, comunidade) onde o indivíduo vive.

Uma das abordagens para se investigar cultura é através das diferenças no modo de pensar, sentir e agir de determinado grupo de indivíduos. Para Hofstede (1980) não existe um juízo crítico para avaliar as atividades de uma cultura como sendo um critério absoluto para julgar as atividades de outra cultura como dignas ou não, contudo, os grupos culturais devem aplicar tais critérios às suas próprias atividades.

Os valores são atributos tanto do indivíduo quanto de uma coletividade; neste pensamento, cultura pressupõe ser parte de uma coletividade. Quanto à definição de valores, Hofstede (1980) propõe a denominação de “uma tendência abrangente de se preferir certos estados de afazeres a outros” (p.18). Para este autor, os valores são mutuamente relacionados e formam uma espécie de hierarquia ou sistema de valores. Contudo, estes valores não necessariamente estariam em perfeita harmonia, haja vista que os indivíduos possuem muitos valores conflitantes, tais como, “liberdade” e “justiça”.

Considera-se um termo interdisciplinar como sistema, e para Hofstede (1980) constituiria em uma escolha natural. Ademais, seguindo a abordagem de programas mentais proposta por este autor, os valores possuem intensidade, isto é, têm uma certa relevância para os indivíduos, assim como, distinguir valores entre “bom” e “mau”.

Hofstede (1980) pontua que se faz necessário distinguir valores entre o que é desejado e desejável, como sendo o que os indivíduos realmente desejam *versus* o que estes indivíduos imaginam que deve ser desejado. Por outro lado, cabe destacar um outro aspecto quanto à distinção proposta, trata-se da “desejabilidade social”, fruto de estudos mal estruturados que direcionam a posições opostas à realidade social.

Hofstede (1980), em uma desafiadora investigação sobre valores culturais, desenvolveu um estudo transcultural em uma multinacional entre os anos de 1967 e 1973. A aplicação dos seus questionários abrangeu 40 países, o que gerou um banco de dados com cerca de 117.000 respondentes. O principal objetivo deste estudo foi apontar as possíveis variações culturais entre estes países, e como resultados, o autor apontou quatro dimensões, detalhadas a seguir.

3.4.1. Distância de Poder

Segundo Hofstede (1997) a dimensão distância de poder está relacionada diretamente às sociedades que lidam com a questão de desigualdade entre os indivíduos. Pode ser definida também com o grau de aceitação por parte dos indivíduos que possuem menos poder em relação aqueles que têm mais poder nas instituições ou organizações que fazem parte. A desigualdade é inerente na vida do ser humano, uma vez que o indivíduo faz parte de um grupo social. Hofstede(1997) assinala que nas sociedades são encontradas pessoas mais fortes, hábeis, com maior riqueza ou mais inteligentes que são capazes de influenciar o comportamento dos outros. Para este autor, as respostas que os membros de uma sociedade encontram para lidar com as desigualdades é o que as diferencia das outras

sociedades. Nas organizações que possuem elevado nível nesta dimensão encontra-se uma notável diferença entre os indivíduos que estão em posições hierárquicas superiores ou inferiores (subordinados) na organização.

3.4.2. Evitação das Incertezas

Hofstede (1997) salienta que entre as sociedades com altos índices na dimensão de evitação das incertezas são consideradas sociedades que possuem tendência a serem mais emotivas, inquietas e agressivas. Desta forma, os indivíduos percebem o incerto como algo ameaçador e perigoso, o que para eles deve ser evitado ou controlado por meio de normas que possuem uma característica mais emotiva do que racional. As organizações, como também as relações humanas, são estruturadas no sentido de tornar os acontecimentos interpretáveis e previsíveis. A percepção do imprevisível como uma ameaça é o que define a alta evitação das incertezas. Por outro lado, em sociedades com baixos índices de evitação das incertezas, os indivíduos são considerados pessoas tranquilas e com autocontrole, estes indivíduos percebem o que é diferente como algo curioso, relacionado ao cotidiano. No que diz respeito às normas, estas são estabelecidas somente quando necessárias, sendo mais racionais do que emotivas.

3.4.3. Masculinidade-Feminilidade

Essa dimensão diz respeito às diversas sociedades que enfatizam valores como assertividade, o que está relacionado com o ganho financeiro e a aquisição de coisas, como também, com a qualidade de vida dos indivíduos. Segundo Hofstede (1997) as sociedades que enfatizam a assertividade são consideradas mais masculinas, enquanto que as sociedades que tendem a consolidar a qualidade de vida e primam na relação com os indivíduos do grupo são consideradas sociedades femininas. A definição dos termos masculino e feminino possui uma conotação com um sentido relativo, isto é, tanto homens quanto mulheres podem comportar-se de forma feminina ou masculina. Uma característica presente em sociedades que possuem alto grau de masculinidade e feminilidade são aquelas onde questões relacionadas ao gênero são claramente definidas. A clara segmentação entre gênero no mercado de trabalho define sociedades masculinas.

3.4.4. Individualismo-Coletivismo

A dimensão Individualismo e Coletivismo (Hofstede, 1980; 1997) é definida pela identidade do indivíduo no que diz respeito às suas escolhas pessoais e realizações. As dimensões individualismo e coletivismo serão detalhadas posteriormente, uma vez que as mesmas serão objeto de estudo para o presente trabalho.

Quanto ao estudo realizado por Hofstede (1980), para cada um dos 40 países foi dado um escore em cada uma destas dimensões. Foram também calculadas as médias por itens que as definem. Este estudo realizado gerou uma possível forma de classificar as diferenças encontradas entre os países investigados.

Considerando a pontuação de 0 a 100 em relação às dimensões propostas no estudo realizado por Hofstede (1980), no que diz respeito à dimensão distância de poder, o Brasil ficou em 14º lugar, com 69 pontos. Na dimensão evitação das incertezas, o Brasil obteve um escore de 76 pontos, o que o levou à 22ª posição. Entre as dimensões individualismo e coletivismo, o Brasil foi considerado um país predominantemente coletivista, ocupando a 26ª posição com um escore de 38 pontos, e por fim segundo os resultados obtidos, a sociedade brasileira é considerada predominantemente feminina, com escore de 49 pontos, classificado em 27º lugar.

Apesar deste estudo realizado por Hofstede (1980) ter-se constituído em um grande feito para estudos transculturais, é importante destacar que o instrumento utilizado foi desenvolvido e aplicado somente em culturas ocidentais. Neste sentido, um grupo de pesquisadores (Conexão Cultural Chinesa, 1987) investigou a validade das propriedades do instrumento por meio da aplicação do instrumento em uma cultura oriental. Este estudo será descrito a seguir.

3.4.5. Confucionismo

Um grupo de pesquisadores denominado Conexão Cultural Chinesa (1987), partiu de que um instrumento derivado em diferentes tradições culturais, e aplicado similarmente em diversos países, o qual produzia os mesmos resultados apontados por Hofstede (1980). Neste sentido, este grupo investigou se as dimensões propostas por este autor foram suficientemente robustas e que poderiam ser detectadas em outras culturas.

O estudo iniciou-se solicitando aos respondentes para listar valores (chineses) de importância fundamental para a cultura chinesa. As respostas obtidas foram utilizadas para a construção de um instrumento com valores chineses. Participaram do estudo alunos

universitários que foram selecionados de forma a tornar-se uma amostra homogênea no que diz respeito à composição étnica do grupo de respondentes.

Ao todo foram coletados dados com 100 homens e mulheres representantes dos 23 grupos étnicos chineses, seguindo os mesmos passos de Hofstede (1980). Os escores obtidos foram comparados com os escores obtidos por Hofstede entre os países. Apesar de ambos os estudos utilizarem medidas diferentes quanto à origem cultural, como também serem realizados em tempos distintos e utilizarem diferentes amostras no que diz respeito ao gênero, os resultados obtidos, conforme sublinha Smith e Bond (1999), dão suporte para as dimensões de distância de poder, individualismo-coletivismo e masculinidade-feminilidade na variação de valores, consideradas relativamente robustos.

As descobertas sugerem também, de acordo com Smith & Bond (1999), que as dimensões evitação das incertezas e dinamismo no trabalho confuciano são valores universalmente menos acessíveis, porém, considerados importantes. Por fim, os pesquisadores (Smith & Bond, 1999) sugerem que em futuros estudos seja incluída a quinta dimensão.

As dimensões Distância de Poder, Evitação das Incertezas, Masculinidade-Feminilidade e Individualismo-Coletivismo (Hofstede, 1980; 1997) e Confucionismo (Conexão Cultural Chinesa, 1997) constituem um avanço na distinção de possíveis variações culturais entre países.

Robert (2000) salienta que as dimensões culturais individualismo e coletivismo têm sido foco de predominantes exposições teóricas tanto no âmbito da análise individual quanto no das sociedades. Estas dimensões se destacam, entre estudos sobre cultura, pelo crescente número de estudos realizados acerca delas em estudos transculturais (Clemente & Gouveia, 2001; Nogueira, 2001; Torres, 1999), como também em investigações entre indivíduos de uma mesma cultura (Miranda, 2001).

Ademais, teóricos sugerem (e.g. Robert, 2000; Robert & Wasti, 2000a; Robert e Wasti, 2000b) que as dimensões de individualismo e coletivismo podem representar importantes aspectos da cultura organizacional. E conforme assinala Robert (2000), determinadas estas dimensões "... se um indivíduo possui uma elevada necessidade para estruturar-se e a organização é altamente estruturada, haverá convergência ou ajuste, e, em consequência, maior probabilidade de que o indivíduo tenha atitudes positivas para a organização" (p.05). Neste sentido, se por outro lado não houver essa convergência entre a orientação cultural individual e os valores, crenças e pressuposições que são percebidas em

uma organização, haverá a possibilidade de falhas para as organizações quanto às expectativas de seus funcionários.

Nesta direção, a proposta para o presente trabalho é baseada nas dimensões individualismo e coletivismo organizacional e suas manifestações de horizontalidade e verticalidade (Robert, 2000). Para tanto, a seguir serão apresentadas teorias acerca destas dimensões, estudos já realizados e o presente estudo.

4. Individualismo e Coletivismo

Em seu livro *Culture and Social Behavior*, Triandis (1994) define cultura perfazendo uma analogia à memória do indivíduo. Segundo este autor: "... cultura é para a sociedade o que a memória é para o indivíduo, inclui tradições que dizem - o que funcionou - no passado, como também, deriva a forma em que as pessoas têm aprendido a olhar o ambiente ao qual fazem parte, a si próprios e às suas pressuposições sobre como o mundo é, e como as pessoas deveriam agir" (p.01). O teórico propõe analisar a cultura distinguindo-a entre aspectos objetivos – ferramentas, estradas, estação de rádio, etc; e subjetivos – categorizações, associações, normas, papéis, valores.

Segundo este autor, quando se analisa a cultura subjetiva, pode-se aprender como as pessoas percebem, categorizam, acreditam e valorizam entidades do ambiente. Desta forma, descobre-se uma única forma na qual indivíduos em diferentes culturas percebem o ambiente social em que vivem.

Triandis (1995) salienta que um dos aspectos mais importantes da cultura é a pressuposição de que somos incluídos em grupos fechados de indivíduos interdependentes, o que é considerado fundamental para a caracterização do coletivismo. Por outro lado, a pressuposição de que somos entidades independentes, diferentes e distantes de outros grupos, é fundamental para a concepção do individualismo.

Os termos individualismo e coletivismo possuem uma ampla tradição entre os séculos XVIII e XIX, quando foram utilizados pela primeira vez conforme indica Triandis (1995). Quanto ao vocábulo individualismo, o mesmo autor salienta sua similaridade com o termo liberalismo em que há idéias de liberdade do indivíduo, existência de grupos voluntários em que indivíduos podem fazer parte ou não, de acordo com seus desejos e participarem em atividades que envolvem outros indivíduos.

Para Triandis (1995), o autoritarismo – um termo contrastante com individualismo –, renuncia a idéia de liberdade do indivíduo e requer que o mesmo se submeta às vontades de uma autoridade, como a de um rei, o que seria essencial para se evitar a anarquia. Durante o século XVIII, as idéias individualistas das revoluções americana e francesa resultaram em idéias que foram denominadas coletivismo.

O próprio modelo econômico *laissez-faire* contrasta com a advocacia marxista coletivista de que o governo deve controlar os meios de produção. Na política, os termos capitalismo por um lado, e fascismo por outro, onde o líder impõe sua vontade à nação e todos devem se submeter a esta vontade, reforçam a idéia de que possuem tradição na história da humanidade (Triandis, 1995).

Quanto às ciências sociais e à filosofia, os termos individualismo e coletivismo têm sido usados freqüentemente com outros construtos similares semanticamente. Triandis (1995) destaca a ampla utilização destes termos na literatura por constituírem questões centrais de todas as ciências sociais funcionando como pontes entre as teorias da psicologia social desenvolvida no ocidente e as realidades sociais no leste asiático.

Hofstede (1997) aponta diferenças chaves (ver Tabela 2) entre sociedades consideradas coletivistas e individualistas. De maneira geral, para este autor, em sociedades coletivistas as relações pessoais prevalecem sobre a tarefa que deveria ser primeiramente estabilizada, por outro lado, em sociedades individualistas a tarefa prevalece sobre qualquer tipo de relação.

Tabela 2:
Diferenças entre Sociedades Individualistas e Coletivistas

SOCIEDADES	
COLETIVISTAS	INDIVIDUALISTAS
As pessoas nascem em famílias extensas	Cada um deve preocupar-se com si próprio e com a família mais próxima.
A identidade diz respeito ao grupo ao qual o indivíduo pertence	A identidade é baseada no indivíduo
O indivíduo desde a infância aprende a pensar em conjunto (“nós”).	A criança aprende a pensar em si própria
É necessário manter sempre a harmonia e evitar conflitos	É característico de pessoas honestas dizer o que pensam
A comunicação é de elevado contexto	A comunicação é de baixo contexto

(Cont.) Tabela 2:
Diferenças entre Sociedades Individualistas e Coletivistas

SOCIEDADES	
COLETIVISTAS	INDIVIDUALISTAS
A infração conduz a um sentimento de vergonha perante o próprio indivíduo e o grupo ao qual pertence	A infração conduz ao sentimento de culpa e à perda do amor próprio
A educação representa aprender como fazer	A educação representa aprender a aprender
Os títulos permitem ao indivíduo o acesso e permanência em grupos de status mais elevados	Os títulos aumentam o valor econômico e/ou valor próprio do indivíduo
A relação empregador-empregado é percebida em termos morais com um vínculo familiar	A relação empregador-empregado constitui um contrato com vantagens mútuas
O recrutamento e a promoção levam em consideração o grupo de pertença	O recrutamento e a promoção são baseados unicamente em competências e regras
A gestão é voltada para grupos	A gestão é voltada para indivíduos
O relacionamento prevalece frente à tarefa	A tarefa prevalece frente ao relacionamento

Fonte: Hofstede (1991: 67)

Triandis (1995) define coletivismo como um padrão social que consiste em uma estreita ligação entre indivíduos que se vêem como parte de uma ou mais coletividades (família, colegas de trabalho, tribos, nações). Os indivíduos, em culturas coletivistas, são prioritariamente motivados por normas e deveres impostos pelas coletividades. Por outro lado, o padrão cultural denominado individualismo pressupõe que os indivíduos se vêem independentes de coletividades e são prioritariamente motivados por suas próprias preferências, necessidades e direitos. Em culturas individualistas, a prioridade das metas é preferencialmente pessoal, sobrepondo-se desta maneira às metas do grupo.

Segundo Triandis (1995), algumas características e manifestações específicas de individualismo-coletivismo são apontadas na literatura como síndromes culturais. Para o autor, síndrome cultural é “um padrão caracterizado pelo compartilhamento de crenças, atitudes, normas, papéis e valores que são organizados acerca de um tema e que podem ser encontrados em certas regiões geográficas durante um particular período histórico.” (p.44)

Entretanto, Triandis (1995) aponta a necessidade de se realizar mais estudos sobre essas síndromes, pois as investigações correntes produziram resultados que não evidenciaram robustez do conceito. Ademais, estes estudos foram meramente realizados como síndromes culturais básicas e realizados individualmente, sendo por fim influenciados por um número de fatores situacionais e de experiência.

Entre os atributos das dimensões individualismo e coletivismo apontados por Triandis (1995) destacam-se quatro dimensões universais do construto:

- A definição do *self* como interdependente para o coletivismo e independente para o individualismo (Markus & Kitayama, 1996). O que, para Triandis (1995), reflete-se em diversos aspectos da vida dos indivíduos, incluindo a intensidade que os indivíduos compartilham seus recursos com o grupo a que pertencem e o conformismo destes indivíduos em seguir os padrões e normas deste grupo;
- As metas pessoais e comuns ao grupo tendem proximamente ao coletivismo, enquanto que o mesmo nem sempre ocorre com o individualismo. Um indivíduo pode se identificar com as metas do grupo e tê-las como prioridade. Quando essas são compatíveis com as próprias metas do indivíduo, tem-se coletivismo, do contrário, individualismo;
- As cognições, enfocando as normas, obrigações e deveres, guiam muito mais o comportamento social em culturas coletivistas, enquanto este foco recai em atitudes, necessidades pessoais, direitos e contratos, essas guiam o comportamento social para culturas individualistas; e
- A ênfase nas relações, mesmo quando considerada desvantajosa, é comum em culturas coletivistas. Em contraste, em culturas individualistas a ênfase recai na análise racional das vantagens e desvantagens de se manter o relacionamento.

Estudos transculturais, que têm por objetivo investigar as diferenças entre as culturas, apontam o uso de vantagens e desvantagens. Triandis (1995) pontua que as medidas dos quatro aspectos apontados anteriormente (*self*, metas pessoais e comuns aos grupos, cognições e a ênfase nas relações) convergem entre si, pois as dimensões individualismo e coletivismo não são apenas entidades intuitivas e teóricas, mas definidas por estes aspectos, segundo o autor.

Triandis, Cusker e Hui (1990) apontam que alguns estudos são realizados para mensurar individualismo e coletivismo utilizando-se itens de atitudes. Porém, cabe

destacar a necessidade de ampliar os métodos de mensuração utilizando múltiplas estratégias.

No que diz respeito aos diferentes itens utilizados para o refinamento dessas dimensões, tanto em estudos transculturais, como em estudos que buscam investigar determinada cultura, os atributos são os que melhor definem os construtos (Triandis, Cusker & Hui, 1990). Estes atributos serão descritos na Tabela 3 a seguir, assim como os antecedentes e conseqüentes das dimensões individualismo e coletivismo.

Tabela 3:
Atributos de Individualismo e Coletivismo e seus Antecedentes e Conseqüentes

<i>Antecedentes</i>	<i>Atributos</i>	<i>Conseqüentes</i>
Individualismo		
Afluência	Desapego emocional a grupos	Socialização para autoconfiança e independência;
Complexidade Cultural	As metas pessoais são prioritárias às do grupo;	Boas habilidades quando entrar em um novo grupo;
Caça/Busca pela comida;	Os comportamentos são regulados por atitudes e análise de custo e benefício;	Solidão;
Classe social Alta;	A confrontação é aceita;	
Migração;		
Urbanismo;		
Exposição à mídia;		
Coletivismo		
A unidade de sobrevivência é a comida do grupo;	Integridade familiar	Socialização para obediência e dever;
Agricultura;	O self definido em termos do intragrupo;	Sacrifício pelo grupo;
Famílias grandes;	A conduta é regulada pelas normas do grupo	Cognição: o foco em elementos comuns entre o grupo;
	Hierarquia e harmonia no grupo;	Conduta: amistosa reflete hierarquia, suporte social e interdependência;
	Distinções entre o grupo e fora do grupo;	

Fonte: baseado em Triandis, McCusker e Hui (1990)

Triandis, Cusker e Hui (1990) apontam a necessidade de se ter diferentes termos para as dimensões que são mensuradas entre culturas e individualmente. Para estes autores, as medidas dos estudos transculturais correspondem ao individualismo e coletivismo. Estudos que têm por objetivo investigar essas manifestações no nível individual possuem atributos de personalidade denominados idiocentrismo e alocentrismo. Assim,

individualismo e coletivismo são considerados termos gerais utilizados para as dimensões culturais no nível de sociedade. Nesta direção, Triandis, Leung, Villareal e Clack (1985) também propõem a distinção entre os âmbitos de análise individual e cultural, os quais os autores empregam a terminologia idiocentrismo e alocentrismo no nível individual.

Triandis (1995) sugere que entre os aspectos (*self*, metas pessoais e comuns aos grupos, cognições e a ênfase nas relações) possa existir a possibilidade examinar os diferentes tipos de individualismo e coletivismo. Nesta direção, Singelis, Triandis, Bhawuk e Gelfand (1995) apontam que apesar do potencial dessa abordagem, ela envolve construtos muito amplos, desta forma, tornando-se limitada para a obtenção de resultados satisfatórios quanto à confiabilidade dos instrumentos utilizados.

Neste sentido, estes autores propõem o refinamento das dimensões individualismo e coletivismo em suas manifestações Horizontal e Vertical, que serão descritas a seguir.

4.1. Coletivismo e Individualismo Horizontal e Vertical

Os construtos individualismo e coletivismo se relacionam com inúmeros fenômenos sociais: relações interpessoais na indústria, diferentes padrões sociais de estatísticas de saúde, formas de sistemas políticos. entre outros (Singelis et. al., 1995).

Singelis et al. (1995), objetivando o refinamento destas dimensões (individualismo e coletivismo) e a melhoria em sua mensuração, propuseram dois conceitos adicionais que descrevem suas variações culturais: as definições vertical e horizontal de individualismo e coletivismo, referindo-se ao grau de aceitação e a desigualdade entre um grupo, respectivamente.

Triandis (1995) define Individualismo-Vertical (IV) como um padrão cultural em que é postulada a existência de um *self* autônomo. Além disso, o indivíduo possui um status (poder social) mais ou menos igual aos dos outros membros. Para o mesmo autor, Individualismo-Horizontal (IH) é um padrão cultural em que o indivíduo é também considerado independente e autônomo, contudo, o indivíduo possui o mesmo status que os outros membros. Na tabela 4, têm-se as principais características verticais e horizontais das dimensões individualismo e coletivismo.

Sobre a dimensão coletivismo, Triandis (1995) define Coletivismo-Horizontal (CH) como um padrão cultural em que o indivíduo se considera membro similar aos outros membros do grupo. Neste padrão, o *self* é considerado interdependente e os demais membros do grupo são percebidos como tendo o mesmo poder social. A igualdade é a

essência deste padrão. Por outro lado, para o padrão cultural Coletivismo-Vertical (CV), o indivíduo também é considerado membro do grupo, porém, existe uma diferença entre os membros – alguns indivíduos possuem mais status que os outros. A desigualdade é aceita neste padrão e as pessoas não se vêem iguais às outras.

Fiske (1992) propôs quatro padrões de relacionamentos sociais ligados à necessidade de distribuição de recursos. No padrão de Compartilhamento Comunitário, os recursos são distribuídos conforme a necessidade dos indivíduos que fazem parte do grupo. Já para o padrão Posição Hierárquica, os recursos são distribuídos de acordo com a posição hierárquica que o indivíduo possui no grupo. No que diz respeito ao padrão de Igualdade Correspondente, o princípio da igualdade faz com que os recursos sejam compartilhados de forma igual, e por fim, no padrão Preço de Mercado, os recursos são distribuídos observando-se a equidade.

Rokeach (1973) identificou quatro tipos de sistemas políticos quanto à importância dos valores de igualdade e liberdade. Este autor cruzou ambos os valores, o que resultou em quatro formas de sistemas políticos: Comunismo que possui uma alta igualdade e baixa liberdade; o Facismo, com baixa igualdade e baixa liberdade; a Democracia Liberal, com baixa igualdade e alta liberdade e, por fim, o sistema Social Democrata que é caracterizado por uma alta igualdade e uma alta liberdade.

Tabela 4:
Características Verticais e Horizontais do Individualismo e Coletivismo

Padrões Culturais	VERTICAL		HORIZONTAL	
	Individualismo	Coletivismo	Individualismo	Coletivismo
<i>Triandis Self</i>	Independente diferente dos outros	Interdependente diferente dos outros	Independente igual aos outros	Interdependente igual aos outros
<i>Abordagem de Fisk</i>	Mercado Poder da patente	Divisão comunitária do poder da patente	Mercado Igualdade	Divisão comunitária Igualando paridade
<i>Abordagem de Rokeach</i>	Baixa igualdade alta liberdade e democracia de mercado	Baixa igualdade baixa liberdade comunismo	Elevada igualdade e liberdade socialismo democrático	Alta igualdade Baixa liberdade Vida comunitária

Fonte: Singelis, Triandis, Bhawuk e Gelfand (1995)

Sobre as dimensões Individualismo e Coletivismo, estudos que investigaram diferenças culturais vêm consolidando teorias baseadas nas dimensões individualismo e coletivismo e correlatos sócio-demográficos (Gouveia & Clemente, 2000) nas variações Horizontal e Vertical (Miranda, 2001; Nogueira, 2001; Torres, 1999). Estes estudos serão descritos a seguir, por estarem relacionados ao estudo da cultura brasileira tanto nacionalmente como por adotarem a abordagem Individualismo e Coletivismo, que são o foco de estudo do presente trabalho.

4.2. Estudos sobre Coletivismo e Individualismo e variações Horizontal e Vertical

Gouveia e Clemente (2000) realizaram um estudo transcultural entre brasileiros e espanhóis levando em conta as dimensões individualismo e coletivismo e seus possíveis correlatos sócio-demográficos. Considerando três cidades do Brasil e três da Espanha, foi utilizada uma amostra de 947 respondentes, dos quais 471 eram brasileiros e 476 espanhóis, todos estudantes universitários de diferentes contextos sócio-demográficos. Os resultados obtidos por estes autores indicaram que as variáveis intensidade das amizades, identificação intragrupal e gênero se correlacionaram sistematicamente com a dimensão individualismo-coletivismo.

Conforme assinalam estes autores, algumas variáveis, como exemplo a religiosidade e o número de amigos íntimos, são mais adequadas entre brasileiros que entre espanhóis. Quanto às dimensões individualismo e coletivismo, os resultados apontaram que tanto brasileiros quanto espanhóis não diferem estatisticamente, o que sugere que ambos países compartilham um padrão de orientação tendendo ao coletivismo.

O estudo realizado por Gouveia e Clemente (2000) apóia estudos realizados anteriormente, porém, conforme destacados por estes autores, algumas limitações são claras: a) a amostra foi composta unicamente de jovens universitários, e a medida utilizada de individualismo e coletivismo é bastante específica, principalmente quanto ao componente vertical do individualismo.

Outro estudo transcultural foi realizado considerando as variações vertical e horizontal das dimensões individualismo e coletivismo. Torres (1999) investigou as possíveis diferenças entre americanos e brasileiros em padrões de normas em comportamento de liderança. A amostra foi composta por americanos ($n = 58$) e brasileiros

(n = 74). Os padrões culturais IV, IH, CV e CH foram obtidos através da escala proposta por Singelis et al. (1995).

No que diz respeito aos padrões culturais, os resultados indicaram que os brasileiros possuem preferência pelo padrão Coletivismo Horizontal, com uma média de 50,79 (dp = 9,88), enquanto americanos possuem preferência pelo padrão cultural Individualismo Horizontal com média de 43,33 (dp = 11,12).

Nogueira (2001), replicando estudo realizado por Torres (1999), investigou as possíveis influências dos padrões culturais entre empregados de uma instituição financeira sobre o estilo de liderança preferido por estes grupos. Este pesquisador sugeriu que os brasileiros possuíam predominância entre o padrão Coletivismo-Vertical, conforme predito anteriormente (Torres, 1999), enquanto americanos apresentariam predominância pelo padrão Individualismo-Vertical. Os resultados indicaram que a amostra de brasileiros apresentou predominância pelo padrão Coletivismo-Horizontal, contradizendo a hipótese proposta pelo pesquisador quanto às dimensões Horizontal e Vertical.

Miranda (2001), em um estudo piloto, investigou os padrões culturais baseados nas dimensões individualismo vertical, individualismo horizontal, coletivismo vertical e coletivismo horizontal entre alunos de uma universidade pública brasileira. O estudo teve como objetivo principal testar o uso da internet para a coleta de dados. Neste sentido, a escala de valores (Singelis et al., 1995) foi disponibilizada em uma *home-page*, onde os respondentes acessavam-na, clicando com o *mouse* na alternativa escolhida e as respostas eram enviadas para o endereço eletrônico do pesquisador. Por outro lado, Miranda (2001) utilizou uma amostra entre alunos de uma universidade situada na região centro-oeste e os resultados indicaram que, mesmo entre os alunos, a predominância é pelo padrão coletivismo-horizantal.

Torres (1999) assinala que as possíveis razões da predominância pelo padrão horizontal entre os brasileiros, possivelmente, estariam relacionados a variáveis macro – transformações políticas, sociais e econômicas, como também erros de medida. O fato é que a amostra dos estudos de Torres (1999) e Nogueira (2001) foi composta por brasileiros da região sudeste do país, onde estudos anteriores apontam que indivíduos oriundos dessa região tendem a preferir a dimensão horizontal.

Quanto ao método utilizado, Torres (1999) pontua que para a coleta de dados, o mesmo pode proporcionar um viés de desejabilidade social, dada a natureza do

instrumento que permite aos próprios respondentes determinar sua preferência em relação aos padrões culturais.

O objetivo deste trabalho é baseado nas dimensões individualismo e coletivismo e manifestações de horizontalidade e verticalidade organizacional, levando em conta um nível intermediário entre o nível individual e nacional (Robert, 2000). Neste contexto, apresentar-se-á uma revisão acerca do conceito de cultura organizacional, estudos realizados, e, por fim, a teoria proposta por este autor, modelo que foi utilizado no desenvolvimento deste estudo.

5. Cultura Organizacional

Katz e Kahn (1965), em uma visão sistêmica, assinalam que toda organização possui cultura e clima, com seus próprios tabus, costumes e usos. Segundo estes autores, o clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretção no sistema informal. A cultura e o clima organizacional refletem histórias de competições internas e externas no que diz respeito aos tipos de indivíduos que as organizações atraem, aos seus processos de trabalho e ao *layout* físico, às modalidades de comunicação e ao exercício da autoridade dentro do sistema.

A definição proposta por estes autores é considerada um conceito clássico entre os teóricos, todavia, os autores consideram cultura e clima organizacional como sinônimos e este se constitui em um dos principais problemas entre muitos estudiosos das organizações. Schein (1990) assinala que uma das principais limitações que envolvem o conceito de cultura organizacional é a intersecção deste construto entre as diversas ciências sociais (antropologia, sociologia, psicologia social, e comportamento organizacional), o que reflete vieses em cada uma delas.

Schein (1990) diferencia cultura e clima organizacional e ainda assinala que, apesar do clima organizacional ser objeto de muitos estudos e possuir uma longa tradição em pesquisas, este é apenas um dos aspectos ou dimensões que envolvem a cultura organizacional, e investigar uma organização pelo seu clima não nos proporciona uma visão aprofundada, isto é, delimitar como realmente as organizações funcionam.

Para Schein (1990) cultura organizacional é "...o que um grupo aprende durante um período de tempo, como este grupo soluciona os problemas de sobrevivência do ambiente externo e os problemas de integração interna" (p.111). Ademais, segundo este autor, tal aprendizado é um processo simultaneamente cognitivo, comportamental e

emocional. Extrapolando de uma visão funcionalista antropológica, o nível profundo de cultura será o cognitivo em que as percepções, linguagem, processos de pensamento que o grupo compartilha serão o último determinante causal de sentimentos, atitudes, valores conjuntos e comportamentos evidentes.

Devido ao crescimento no enfoque em grupos de trabalhos, assim como ao início da investigação nas organizações como um todo, Katz e Kahn (1966) desenvolveram uma análise organizacional baseada na teoria de sistemas e sobre sua dinâmica. Esta se constitui na mais importante abordagem teórica sobre os estudos de cultura organizacional.

Cabe destacar, segundo Schein (1990) que o conceito de cultura tem se tornado bastante presente devido ao fato de que a princípio se buscava tentar explicar porque as empresas americanas não acompanhavam suas concorrentes estrangeiras. Neste contexto, a definição de cultura tem como principal propósito diferenciar as organizações dentro das sociedades, em especial com relação aos diferentes graus de efetividade.

Conforme destacado anteriormente sobre o conceito de cultura, há que se considerar também o fato de muitos métodos utilizados pela psicologia organizacional possuírem alguma limitação quando aplicados à definição de cultura.

Diversas abordagens têm influenciado o modo como percebemos o conceito de cultura organizacional. Schein (1990) propõe um “olhar” mais clínico e etnográfico para identificar claramente os tipos de dimensões e variáveis que podem nos levar a medidas empíricas mais precisas. Este autor aponta as principais correntes na literatura para investigar o fenômeno, que serão descritas a seguir, assim como as limitações de cada corrente:

- a) Pesquisa do tipo *survey* – nesta abordagem, a cultura pode ser mensurada como uma propriedade do grupo, podendo ser medida por questionários. A limitação desta abordagem é que assume o conhecimento de dimensões relevantes. Mesmo se são derivadas estatisticamente de grandes amostras de itens, não se sabe se o conjunto de itens é suficiente para captar o que pode ser relevante em uma organização;
- b) Descrição analítica – a cultura é vista como um conceito em que medidas empíricas devem ser desenvolvidas. Contudo, histórias, rituais e ritos, manifestações simbólicas e outros elementos culturais podem ser tomados como substitutos para a cultura como um todo; o problema com esta abordagem é que, fraciona-se o conceito em que

a utilidade teórica primária é delineada na atenção ao aspecto holístico do grupo e do fenômeno organizacional;

- c) Etnográfico – conceitos e métodos desenvolvidos na sociologia e antropologia são aplicados aos estudos de organizações de forma que as iluminem descritivamente e possam fornecer um entendimento rico de certo fenômeno organizacional que não tenha sido previamente documentado o suficiente; essa abordagem serve para construir uma boa teoria, porém consome bastante tempo e dinheiro. Muitos outros casos são necessários antes de se fazer generalizações entre outros tipos de organizações;
- d) Histórico – raramente é aplicado ao conceito de cultura no trabalho, é visto claramente como um legítimo aspecto de uma organização a ser analisada em conjunto com outros fatores; a fraqueza deste método é similar aos apontados pela abordagem etnográfica, porém estes são compensados por idéias que o método histórico e longitudinal pode oferecer;
- e) Descrição clínica – relaciona-se ao desenvolvimento organizacional. A característica principal repousa em dados coletados enquanto o consultor ativamente ajuda o sistema de trabalho do cliente nos problemas definidos por ele e pela própria iniciativa; o conhecimento empírico ganho de tais observações fornece muito mais que outros métodos, porque a origem, e algumas vezes a dinâmica, pode ser observada apenas onde o poder é centralizado e onde os elementos da cultura são centrados e mudados pelos fundadores, líderes e gerentes poderosos; o problema com este método é que não oferece uma amplitude do rigor metodológico em um teste de hipóteses.

Schein (1990) destaca que o campo de estudo tem evoluído bastante. Para tanto, propõe uma combinação com os métodos etnográficos e clínicos, o que, para este autor, demonstra ser uma base apropriada na tentativa de entender o conceito de cultura. Por outro lado, o autor pontua que outro problema da definição de cultura organizacional se caracteriza pela ambigüidade do conceito. No entanto, é necessário especificar um conjunto ou grupo de indivíduos que tenha passado por alguma experiência em conjunto, permitindo desta forma que a cultura se forme.

No Brasil, muitos estudos têm sido realizados utilizando a abordagem da hierarquia de valores humanos em investigações a cultura brasileira (Tamayo, 1980), assim

como estudos que investigam as possíveis relações entre valores e fenômenos organizacionais (Godim, 1996; Oliveira, 1997; Porto, 1998).

Oliveira (1997) identificou a hierarquia de valores e a ocorrência dos ritos organizacionais em uma empresa de telecomunicações. Essa autora testou um modelo que explicasse o comprometimento afetivo, que consiste na força relativa da identificação e envolvimento do indivíduo com a organização particular, envolvendo o sentimento de orgulho e desejo de afiliação e o prazer em ser membro (Bastos, 1993).

Os resultados obtidos indicaram que o modelo testado (comprometimento afetivo) e as variáveis de ritos e valores organizacionais possuem o mesmo poder preditivo de explicação para o comprometimento. Por outro lado, as variáveis pessoais e funcionais, consideradas como antecedentes, mostraram baixo nível de explicação dos valores.

Porto (1998) investigou a capacidade preditiva da prioridade axiológica e das culturas regionais brasileiras sobre os comportamentos de civismo nas organizações. Segundo esta autora, o civismo diz respeito aos atos espontâneos dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Os resultados obtidos apontaram que os valores individuais (Schwartz, 1992) influenciam os comportamentos de civismo organizacional. Além disso a autora salienta que apesar do comportamento de civismo beneficiar o sistema, a motivação dos funcionários e o comportamento podem variar de sociocêntrico à individualista.

Robert (2000) propôs um nível intermediário entre cultura nacional e individual. Para tanto, desenvolveu medidas sobre cultura organizacional que correspondem teoricamente às dimensões individualismo e coletivismo e suas manifestações de horizontalidade e verticalidade.

Segundo Robert (2000), Individualismo Organizacional (IO) reflete a noção de que as organizações são um conjunto de indivíduos que desempenham individualmente suas tarefas, levando em consideração os próprios interesses no processo de tomada de decisão; por outro lado, a dimensão Coletivismo Organizacional (CO) reflete o senso de que os indivíduos fazem parte de um grupo interdependente, onde equipes de trabalho, relações interpessoais e cooperação entre seus membros são bastante valorizadas.

No que diz respeito às manifestações, a Horizontalidade Organizacional (HO) indica a existência de igualdade entre os indivíduos na organização, mesmo aqueles em diferentes níveis hierárquicos, considerados por razões funcionais; enquanto que a Verticalidade Organizacional (VO) reflete a presença de diferença de status e de níveis hierárquicos, sugerindo que as diferenças de status são aparentes, e são aceitas as

desigualdades advindas dessa manifestação. Uma interessante característica desta abordagem é que a manifestação de horizontalidade organizacional é geralmente associada com coletivismo e a verticalidade organizacional com individualismo.

Em um estudo empírico sobre as dimensões individualismo e coletivismo organizacional, Robert e Wasti (no prelo) investigaram essas dimensões em um contexto organizacional. O principal objetivo do estudo foi demonstrar que as dimensões de individualismo e coletivismo possam representar padrões significativos da percepção da cultura organizacional.

Por outro lado, que essas percepções possam ter uma grande utilidade em auxiliar os dirigentes de organizações multinacionais a entender a importância de questões relacionadas ao ajuste entre a organização e o indivíduo, como também, a relação entre práticas gerenciais e a cultura organizacional.

Os resultados (Robert & Wasti, no prelo) apontaram que os valores individuais e as percepções da cultura organizações são preditores de atitudes no trabalho, e que a dimensão individualismo organizacional foram associadas ao uso de práticas gerenciais individualistas ao nível organizacional.

Robert (2000) realizou um estudo para avaliar as medidas de cultura organizacional, a validade do construto e uma base conceitual por quais relações (individualismo e coletivismo e manifestações de horizontalidade e verticalidade) poderiam ser testadas nesta abordagem.

Em um primeiro momento, Robert (2000) realizou um experimento, considerado pré-teste, entre alunos universitários para testar se a orientação individual dos fundadores se tornaria manifesta na orientação cultural de uma organização. O objetivo deste pré-teste foi determinar se a orientação cultural dos participantes influenciava na orientação cultural da organização.

Robert (2000) identificou os participantes como sendo alto em coletivismo horizontal (CH) ou individualismo vertical (IV). Formaram-se quatro grupos de indivíduos com orientação (CH) ou (IV). Para esta amostra, o pesquisador solicitou que se imaginassem como empreendedores iniciando um novo negócio. Posteriormente, foi solicitado aos participantes que fornecessem uma detalhada descrição de suas organizações “imaginárias” e, em seguida, que respondessem a questões que dizem respeito às práticas gerenciais que eles poderiam utilizar, o conceito de empregado ideal e a cultura organização.

Os resultados indicaram que as medidas propostas por Robert (2000) sobre cultura organizacional baseada nas dimensões individualismo e coletivismo organizacional e suas manifestações de horizontalidade e verticalidade foram válidas internamente.

Os resultados apontaram, também, que os grupos de indivíduos classificados como possuindo uma orientação cultural como individualismo vertical indicaram que as organizações possuíam predominância entre o padrão individualismo e manifestação de verticalidade organizacional mais que os grupos classificados com uma orientação cultural em coletivismo e manifestação de horizontalidade organizacional, o que confirmou as hipóteses preditas por Robert (2000).

Robert (2000) assinala que estes padrões possivelmente refletem diretamente na orientação cultural do indivíduo em seu ambiente de trabalho. Neste sentido, este autor considera ser um grande desafio para os gerentes implementar práticas e processos gerenciais congruentes com o modo de pensar, agir e sentir dos seus subordinados, evitando, desta forma, comportamentos considerados prejudiciais para a organização (desmotivação, desempenho insatisfatório, rotatividade de pessoal, entre outros).

Para Robert (2000), o processo de socialização organizacional em culturas coletivistas deveria ser implementado de forma extensiva e pormenorizada para que o indivíduo crie uma identidade com a organização. Por outro lado, em culturas individualistas segundo este autor não haveria necessidade de um processo intenso.

No que diz respeito à comunicação interna na organização, Robert (2000) sugere que para organizações individualistas, este processo deveria ser estritamente formal por meio de comunicação escrita, enquanto que, para organizações coletivistas a comunicação informal (cara-a-cara) tem demonstrado ser bastante eficiente.

Robert (2000) destaca que no processo de tomada de decisões relacionados à solução de problemas, em culturas organizacionais coletivistas, seria bastante eficaz que o dirigente o fizesse baseado em grupos, isto é, tanto dirigentes quanto subordinados deveriam participar em conjunto neste processo. Apresentada essa revisão, segue-se à delimitação de estudo da presente pesquisa.

6. A Proposta de Estudo

Estudos sobre valores realizados na cultura brasileira foram concebidos a nacionalmente e geralmente são relacionadas variáveis organizacionais, a exemplo do estudo desenvolvido por Porto (1997) que investigou valores como preditores de civismo na organização, como também estudos que investigam valores organizacionais relacionados aos aspectos da cultura organizacional. Conforme estudo realizado por Oliveira (1997) em que associou valores da organização aos rituais praticados dentro da organização.

Sobre as dimensões Individualismo e Coletivismo, Torres (1999) investigou em um estudo transcultural as possíveis diferenças entre brasileiros e americanos quanto ao estilo de liderança, como também Nogueira (2001), ao replicar o estudo proposto por Torres (1999), diferenciou apenas quanto ao tipo de organização investigado. Por outro lado, Gouveia e Clemente (2000) investigou as dimensões individualismo e coletivismo e os seus possíveis correlatos entre brasileiros e espanhóis.

Neste sentido, deve se considerar que não existem na literatura medidas válidas de cultura organizacional baseadas nas dimensões Individualismo e Coletivismo Organizacional e suas manifestações de Horizontalidade e Verticalidade Organizacional. O presente estudo, como objetivo geral, propõe validar para o Brasil a escala de Individualismo e Coletivismo Organizacional e suas manifestações de Horizontalidade e Verticalidade Organizacional proposta por Robert (2000) e, por conseguinte, como objetivo secundário, investigar o fenômeno valendo-se dessas dimensões.

Conforme exposto anteriormente, para a consecução do objetivo secundário – haverá a investigação do fenômeno valendo-se das dimensões Individualismo e Coletivismo Organizacional e suas manifestações de Horizontalidade e Verticalidade Organizacional propostas por Robert (2000).

No que diz respeito ao delineamento da cultura, conforme resultados obtidos em estudos anteriores (Miranda, 2001; Nogueira, 2001; Torres, 1999) que sugerem a cultura brasileira como coletivista, assim como Robert (2000) propõe a similaridade entre cultura no âmbito nacional e organizacional. Nesta direção, são postuladas quatro hipóteses que serão descritas a seguir.

Contudo, cabe ressaltar que, dentre as organizações participantes deste estudo, somente os respondentes da Organização “C” (N = 596) participaram desta etapa de teste de hipóteses, uma vez que o número de respondentes é superior às outras organizações que

participaram (Organizações A e B) e pelo fato de que não constitui como objetivo deste estudo investigar a cultura organizacional entre empresas que estão em diferentes segmentos de mercado.

- 1ª) Hipótese** Os empregados da organização perceberão a organização onde trabalham como tendo uma orientação Coletivista, ou seja, os participantes possuem o sentimento de que fazem parte de um grupo interdependente, onde equipes de trabalho, relações interpessoais e cooperação entre seus membros são bastante valorizadas;
- 2ª) Hipótese:** Quanto à manifestação organizacional, essa será percebida como uma organização com manifestação de Horizontalidade Organizacional, onde será indicada a existência de igualdade entre os indivíduos na organização, mesmo aqueles em diferentes níveis hierárquicos;
- 3ª) Hipótese:** A dimensão Individualismo Organizacional será correlacionada positivamente com a manifestação de Verticalidade Organizacional, assim como, o padrão Coletivismo Organizacional será associado à manifestação de Horizontalidade;
- 4ª) Hipótese:** As manifestações organizacionais de Verticalidade e Horizontalidade, dada a natureza dos construtos serão correlacionadas inversamente.

II. METODOLOGIA

1. Visão Geral

O presente estudo, considerado exploratório e *expo-facto*, tem por objetivo geral validar para o Brasil a escala de individualismo e coletivismo organizacional e suas manifestações de verticalidade e horizontalidade desenvolvida por Robert (2000). A *posteriori*, como objetivo secundário, investigou-se o fenômeno por meio do delineamento da cultura organizacional de uma das organizações participantes do estudo valendo-se dessas dimensões e respectivas manifestações.

2. Variáveis

A seguir, na Tabela 5, destaca-se a classificação das variáveis, diferenciada pelas variáveis que compõem os construtos, como também as variáveis demográficas.

Tabela 5:
Variáveis dos Construtos e Variáveis demográficas do Instrumento

Variáveis dos Construtos	Classificação
Individualismo Organizacional – IO	Contínua
Coletivismo organizacional – CO	Contínua
Horizontalidade organizacional – HO	Contínua
Verticalidade Organizacional – VO	Contínua
Variáveis Demográficas	Classificação
Tempo de serviço	Contínua
Cargo de chefia	Dicotômica
Sexo	Dicotômica
Idade	Contínua
Escolaridade	Catagórica
Renda	Catagórica

Fonte: pesquisa

3. Participantes

Para consecução do objetivo geral deste estudo, uma amostra de 691 servidores de três organizações – uma universidade pública federal, uma instituição de fomento à pesquisa e uma instituição financeira – participaram como respondentes. A seguir, as organizações serão apresentadas a partir de uma breve descrição e serão realizadas análises descritivas da amostra.

3.1. Organizações

Organização “A” - Universidade Pública Federal

A organização “A” é uma instituição pública de ensino superior. Suas atividades desenvolvidas estão de acordo com os princípios de liberdade de ensino, pesquisa e extensão e de difusão e socialização do saber sem discriminação de qualquer natureza. As principais finalidades desta instituição consistem em três fundamentais pilares - o ensino, a pesquisa e extensão:

- a) O ensino que compreende os cursos de graduação e pós-graduação, com objetivos de formar profissionais com estudos de nível superior, como também formar docentes e pesquisadores de alto nível;
- b) A pesquisa que visa produzir, criticar e difundir conhecimentos das mais diversas áreas e, por fim,
- c) a extensão que busca intensificar as relações transformadoras entre a instituição e a sociedade, desta forma, alcançar soluções democráticas para os problemas nacionais.

Nesta organização, participaram do estudo funcionários e professores (N = 73). A média de idade dos respondentes foi de 42,05 anos (dp = 8,29), variando de 21 a 62 anos. Com relação ao sexo, 50,7% dos respondentes eram do sexo masculino, enquanto 49,3% eram do sexo feminino. Grande parte dos participantes não possuía cargo de chefia (72,6%), e o tempo de serviço médio dos respondentes é de 11,5 anos (dp = 8,64).

Organização “B” – Instituição de Fomento à Pesquisa

A organização “B” é uma entidade governamental específica para fomentar o desenvolvimento científico e tecnológico brasileiro. Essa entidade foi criada em meados dos anos 50, considerada a era científica brasileira, e compreende como principal meta, o apoio na formação de recursos humanos para a pesquisa e, portanto, dotar áreas de conhecimento humano de pessoas capacitadas para desenvolver estudos que de algum modo contribuam para a sociedade.

Neste contexto, a instituição busca contribuir cada vez mais na formação de pesquisadores, e em consequência, colaborar ativamente para a história do Brasil no que diz respeito ao desenvolvimento científico, tecnológico, social e humano.

Participaram do estudo servidores administrativos (N = 42). A média de idade dos respondentes foi de 37,7 anos (dp = 9,27), variando de 21 a 56 anos. Com

relação ao sexo, 59,1% dos respondentes eram do sexo masculino, enquanto 40,9% eram do sexo 49,3% feminino. Grande parte dos participantes não possuía cargo de chefia (75%), e o tempo de serviço dos respondentes é de 7,8 anos ($dp = 7,12$).

Organização “C” – Instituição Financeira

A organização “C” é uma instituição com longa tradição na prestação de serviços financeiros. Possui uma ampla rede de agências no Brasil e em diversos países do mundo. Atualmente passa por um processo de modernização que teve início em meados dos anos noventa. Uma das marcantes características desta organização é o fato de estar fundamentada na ética das relações internas e com a clientela, buscando sempre o compromisso e a motivação, na democratização das relações de trabalho, no aprimoramento profissional, na qualidade no trabalho e na vida dos brasileiros.

Existe nesta instituição uma busca incessante de ampliar a capacidade de integrar-se a um ambiente de negócios em constante transformação, que é baseada em três questões centrais: o atendimento ao cliente, os resultados a serem alcançados e a identificação das aspirações da sociedade, contribuindo permanentemente para o desenvolvimento do país.

Participaram do estudo funcionários dos mais diversos departamentos ($N = 569$). A média de idade dos respondentes foi de 38,4 anos ($dp = 8,63$), variando de 20 a 57 anos. Com relação ao sexo, 68,3% dos respondentes eram do sexo masculino, enquanto 31,7% eram do sexo feminino. Com relação ao cargo de chefia, 57,5% possuíam cargo de chefia e o tempo de serviço dos respondentes é de 9,27 anos ($dp = 6,64$).

3.2. Respondentes

Dado o objetivo geral do trabalho – validação do instrumento de cultura organizacional (Robert, 2000) – optou-se pela conjugação dos participantes de todas as três organizações (A, B e C). Com relação aos respondentes, a amostra foi ($N=691$) composta predominantemente pelo sexo masculino (64,5%), enquanto 35,5% eram do sexo feminino. A média de idade entre os respondentes foi de 38,8 anos ($dp 8,69$), variando de 20 a 61 anos.

Do total da amostra, 51,8% ocupam cargo de chefia, o que demonstrou um equilíbrio entre os escores obtidos. Na tabela 6, apresentam-se as características demográficas da amostra.

TABELA 6:
Características Demográficas da Amostra Total

Dados Demográficos	Organizações						Amostra	
	A		B		C		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	(%)
Sexo								
Masculino	36	8,1	18	4,0	392	87,9	446	64,5
Feminino	37	15,1	26	10,6	182	74,3	245	35,5
Escolaridade								
2º Grau Incompleto	8	72,7	-	-	3	27,3	11	1,6
2º Grau Completo	-	-	1	1,6	60	98,4	61	10,5
3º Grau Incompleto	16	7,7	17	8,2	174	84,1	207	30,0
3º Grau Completo	9	3,8	6	2,5	225	93,8	240	34,8
Pós-Graduação	40	23,4	20	11,7	111	64,9	171	24,8
Renda								
Até R\$ 500,00	4	57,1	2	4,5	1	14,3	7	1,0
de R\$ 501,00 à R\$ 1.000,00	3	1,9	2	1,3	151	96,8	156	22,6
de R\$ 1.001,00 à R\$ 1.500,00	15	15,0	8	8,0	77	77,0	100	14,5
de R\$ 1.501,00 à R\$ 2.000,00	11	12,6	7	8,0	69	79,3	87	12,6
de R\$ 2.001,00 à R\$ 2.500,00	13	14,6	4	4,5	72	80,9	89	12,6
Acima de R\$ 2.500,00	27	11,5	21	8,9	187	79,6	235	34,0

Total: N = 691

4. Instrumento

4.1. Instrumento Original

O instrumento original, desenvolvido por Robert (2000) era composto por 43 itens, dos quais 8 itens (i2, i5, i9, i13, i19, i24, i32, i35) mensuravam a dimensão Individualismo Organizacional e 14 itens (c3, c6, c10, c12, c13, c16, c18, c20, c23, c25, c29, c33, c36, c39) a dimensão Coletivismo Organizacional.

No que diz respeito às manifestações organizacionais, 11 itens (h7, h11, h15, h22, h26, h30, h34, h37, h40, h42, h43) foram delineados para mensurar a Horizontalidade e 10 itens (v1, v4, v8, v14, v17, v21, v28, v31, v38, v41) a Verticalidade. Foi utilizada a escala de concordância do tipo *Likert* para as respostas que variavam de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Uma cópia do instrumento original encontra-se no Anexo I.

4.2. Tradução e Retradução do Instrumento

Para a consecução do objetivo deste estudo, seguindo as orientações propostas por Brislin (1980), um grupo de *experts* (professores com fluência em inglês) traduziu o

instrumento original em inglês para o português, em um primeiro momento, e posteriormente, o instrumento foi retraduzido para o inglês por outros *experts*. Por fim, as duas versões foram comparadas pelo grupo para checar a equivalência entre ambas as versões. Nesse processo, objetivando tornar os itens inteligíveis para a amostra brasileira, foi necessária a inversão de dois itens (var20, var36 e var43).

4.3. Inclusão de novos Itens

Com o objetivo de obter um melhor índice de confiabilidade para o instrumento utilizado neste estudo e também a fim de torná-lo mais *emic*, seguindo as orientações de Smith e Bond (1999), incluiu-se na escala, traduzida para o português, dez novos itens. Para tanto, inicialmente desenvolveram-se 20 itens baseados na literatura e em pesquisas da área. Solicitou-se então a pesquisadores da área que participassem do processo de análise de conteúdo dos itens criados. Um grupo de 10 juízes analisou os itens quanto à sua adequação e representação comportamental dos atributos latentes.

Depois de analisados pelos juízes, do total de 20 itens, somente 10 itens demonstraram ser pertinentes ao traço a que teoricamente se referiam. Para tanto, optou-se pelas sugestões propostas por Pasquali (1993). Este autor sublinha que para um item ter uma considerável adequação ao traço a que se pretende mensurar, é necessária uma concordância entre os juízes de pelo menos 80%. Desta forma, os itens que não atendiam às sugestões indicadas por Pasquali (1993) foram descartados por possuírem possíveis problemas em sua estrutura e composição.

Neste sentido, foram incluídos os seguintes itens entre os padrões de cultura organizacional:

Individualismo organizacional: “Nesta organização, a promoção de alguém é resultado de esforço próprio” (var2); “As tarefas que desempenho nesta empresa não requerem ajuda dos meus colegas de trabalho” (var6); “A maneira que desempenho minhas atividades diz respeito somente a mim” (var41); “A competição é estimulada entre os indivíduos nesta organização” (var45).

Coletivismo organizacional: “Os funcionários nessa organização sentem-se felizes quando algum colega é promovido” (var8); “Nesta organização os trabalhadores se preocupam com o bem estar do grupo ao qual fazem parte” (var26); “É comum a realização de comemorações, tais como aniversários de funcionários” (var30).

E quanto às manifestações de cultura organizacional:

Horizontalidade organizacional: “Nesta organização a avaliação de desempenho é realizada entre todos os cargos” (var22); “A avaliação de desempenho é também realizada para os chefes e supervisores” (var47).

Verticalidade organizacional “Nesta organização, a comunicação predominante é a formal” (var15).

4.4. Instrumento Versão Final

Realizada a tradução-retradução do instrumento original a fim de tornar o instrumento inteligível para aplicação no Brasil, e posteriormente, a inclusão dos novos itens, a versão final do instrumento (Anexo II) foi composta por 53 itens, dentre os quais 12 (var2, var3, var6, var11, var16, var 23, var29,var36, var39, var41, var43 e var45) mensuravam o padrão individualismo organizacional, enquanto 17 itens (var4, var7, var8, var12, var 14, var19, var21, var24, var26, var28, var30, var31, var33, var35, var40, var44 e var49) mensuravam o padrão coletivismo organizacional. Quanto às manifestações, 13 itens (var9, var13, var18, var22, var27, var32, var37, var42, var46, var47, var50 , var52 e var53) mensuravam a horizontalidade, e por fim 11 itens (var1, var5, var10, var15, var17,var20, var25, var34, var38, var48, e var51) mensuravam a verticalidade.

4.5. Validação semântica

Conforme sugere Pasquali (1999), foi realizada validação semântica nas três organizações que participaram deste estudo. O pesquisador, pessoalmente em visita a cada uma das organizações, solicitou uma reunião com um grupo de seis a dez servidores para que fosse realizada a validação semântica do instrumento. Em primeiro lugar, durante as reuniões, foi explicado ao grupo o objetivo da pesquisa e a finalidade do encontro com alguns servidores da organização.

Posteriormente, o pesquisador solicitou que os funcionários lessem com atenção o instrumento para destacar os itens que para eles não estivessem inteligíveis. De maneira geral, não houve nenhuma alteração a ser feita durante este processo. Neste sentido, o instrumento na versão final estava pronto para a aplicação e os procedimentos para a coleta de dados serão descritos a seguir.

5. Procedimentos

O pesquisador entrou em contato com diversas organizações com o propósito de se alcançar um número maior de respondentes entre as organizações selecionadas. A coleta de dados foi realizada em duas formas: por meio da *internet* e de maneira convencional – aplicação do instrumento impresso em papel. Ambas aplicações serão descritas abaixo.

5.1. Coleta de dados via internet

Uma das formas de aplicação do instrumento (Anexo III) foi por meio da criação de uma *home-page*, onde o instrumento (versão final) foi disponibilizado em um endereço virtual de propriedade do pesquisador [disponível em <http://www.miranda.adm.br>] para a coleta de dados. Cabe ressaltar que os critérios para determinar a forma de coleta de dados eram decididos em comum acordo entre a organização e o pesquisador. Contudo, o pesquisador resalta que o processo pela *internet* era considerado mais conveniente pela rapidez e precisão que proporcionava.

Ademais, Miranda (2001) realizou um estudo investigando os padrões culturais individualismo-vertical, coletivismo-vertical, individualismo-horizontal e coletivismo-horizontal entre alunos universitários, diferenciados em dois grupos pela forma de aplicação do instrumento (*internet* e convencional). O objetivo principal deste estudo foi testar ambas as formas de coleta de dados. Por meio de análises estatísticas, os resultados apontaram não haver qualquer diferença entre as médias dos padrões culturais de ambos os grupos.

O uso da *internet*, além de um instrumento de disseminação de informação, tem sido considerado como um meio infindável de oportunidades para inúmeros empreendimentos. Pesquisadores (Bucanan & Smith, 1999) apontam a rede mundial de computadores como um novo ambiente para se fazer pesquisa acadêmica. Alguns esforços têm sido realizados no sentido de disseminar a produção do conhecimento científico em revistas eletrônicas e desta forma agilizar o fluxo de comunicação entre pesquisadores (Botelho, 1997; Freitas, 1998).

Ainda quanto ao uso da internet para a coleta de dados, estudos realizados utilizando esta tecnologia (Krantz & Dalal, 2000; Weible & Wallace, 1998) têm demonstrado que se trata de uma nova ferramenta para o desenvolvimento de pesquisas. Neste sentido, o uso da internet nos procedimentos de coleta de dados proporciona maior

agilidade, baixo custo, como também demanda menos tempo que as pesquisas convencionais utilizando *survey* (Sussuman, artigo submetido).

Miranda (2001) ressalta que o processo é de grande valia para a organização assim como para os pesquisadores, uma vez que o mesmo proporciona agilidade na coleta e precisão dos dados coletados. Contudo, pontua este autor, o processo é viável para investigar alguns fenômenos, pois de acordo com o objeto e o população alvo, não seria possível alcançar uma amostra representativa, pois muitos indivíduos ainda não possuem acesso à rede mundial de computadores.

No presente estudo, duas das três organizações selecionadas optaram para participar da pesquisa por meio da aplicação do instrumento via *internet*. Após autorização para início do procedimento de coleta de dados, o pesquisador entregou junto às gerências uma carta explicativa (Anexo II) solicitando que fossem enviados para os endereços eletrônicos dos servidores o objetivo da pesquisa e o convite para participação. Nesta etapa participaram as Organizações: “A” – Universidade Federal e “B” Instituição de fomento à pesquisa.

5.2. Coleta de dados convencional

Os gerentes responsáveis do departamento de pessoal da Organização “C” – instituição financeira – optaram pela aplicação do instrumento de forma convencional, isto é, por meio de questionário impresso. Após autorização dos gerentes para iniciar o processo, foi encaminhada ao pesquisador uma relação de 1.500 servidores da instituição que foram selecionados de forma aleatória. Ao todo, foram copiados 1.500 instrumentos e encaminhados via malote da organização, em envelopes etiquetados. Depois de preenchidos, os instrumentos foram encaminhados para o departamento de pessoal e posteriormente entregues ao pesquisador.

Por fim, o pesquisador se comprometeu junto às organizações que participaram do estudo a elaborar um relatório final com os resultados apresentados por meio de um resumo executivo. Nesse relatório, são discutidos os resultados significativos e que tenham importância prática para a organização.

III. RESULTADOS

1. Visão Geral

Neste capítulo, são apresentados os resultados do presente estudo. Inicialmente verificou-se a caracterização dos dados quanto à sua distribuição. Neste sentido, quanto ao objetivo geral – validação do instrumento para o Brasil – realizou-se análise fatorial. Por conseguinte, obtiveram-se os resultados com a aplicação do instrumento e, por fim, procedeu-se ao teste de hipóteses relacionado à investigação do fenômeno no que diz respeito ao padrão predominante na organização selecionada. Somente os respondentes da Organização “C” participaram desta etapa.

1.1. Procedimentos de Análise de Dados

Dos procedimentos realizados, constam as análises exploratórias dos dados quanto aos itens do instrumento, e, por conseguinte, análise fatorial para a escala de cultura organizacional e teste de hipóteses. Esses procedimentos serão descritos a seguir:

1.1.1. Análise exploratória dos dados

Quanto à distribuição dos dados, foram analisados seus pressupostos de normalidade, observando os níveis de assimetria e curtose, como também, os casos omissos e extremos. Conforme sugestões propostas por Tabachnick e Fidel (2001), procedeu-se à transformação dos dados visando reduzir os desvios de normalidade, porém não foram observadas melhorias significativas em relação às distribuições com os dados não transformados para o procedimento de análise fatorial. A distribuição dos itens quanto ao número de itens válidos, casos omissos, média e desvio padrão, assimetria e curtose são destacados na Tabela 7.

Tabela 7:
Análise Exploratória dos Itens do Instrumento

Itens	Válidos	Casos Omissos	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
01	640	3	2,83	1,15	2,23	8,20
02	643	0	3,27	0,88	-0,72	-5,10
03	638	5	3,44	0,86	-4,08	4,03
04	643	0	3,79	0,83	-7,60	0,89
05	642	1	3,45	0,89	-2,84	-4,14
06	642	1	2,65	0,93	1,45	-5,43
07	641	2	2,74	0,93	-2,32	-4,43
08	643	0	3,50	0,77	-3,32	2,02
09	643	0	3,23	0,97	-3,16	-3,85
10	639	4	3,90	0,80	-8,24	4,80
11	641	2	3,71	0,76	-8,96	2,54
12	642	1	3,37	0,94	-1,60	-5,29
13	643	0	3,29	1,04	-4,32	-3,58
14	643	0	3,27	0,99	-3,38	4,06
15	642	1	2,88	0,99	1,26	-5,19
16	639	4	3,39	0,79	-4,54	3,62
17	641	2	2,59	0,94	3,04	-5,47
18	642	1	3,67	0,78	0,08	1,11
19	642	1	3,55	0,85	-5,23	-2,60
20	641	2	2,56	0,99	1,78	5,65
21	641	2	3,57	0,85	-5,74	-2,32
22	642	1	3,77	1,00	-6,03	3,62
23	642	1	3,29	0,78	-1,79	-3,86
24	643	0	2,84	1,01	-0,38	-4,76
25	643	0	2,83	1,34	1,97	-6,54
26	642	1	3,48	0,80	-5,13	-2,75
27	642	1	4,23	0,63	-8,58	15,20
28	641	2	3,51	1,02	-2,13	-5,73
29	643	0	3,84	0,70	-8,48	6,28
30	643	0	3,82	0,94	-6,53	-2,18
31	642	1	3,56	0,96	-2,97	-4,63
32	642	1	3,70	0,89	-6,07	-1,97
33	643	0	3,51	0,85	-4,60	3,07
34	642	1	3,05	1,12	-0,29	-4,99
35	643	0	3,31	0,89	-1,35	-5,08
36	642	1	3,90	0,81	-9,07	4,83
37	642	1	2,96	0,95	-1,34	3,86
38	641	2	3,60	0,85	-5,96	-2,01
39	642	1	3,13	1,00	-0,63	5,01
40	643	0	2,52	1,01	1,06	-5,74
41	642	1	2,04	0,76	10,65	8,79
42	643	0	3,16	1,03	-3,86	-4,05

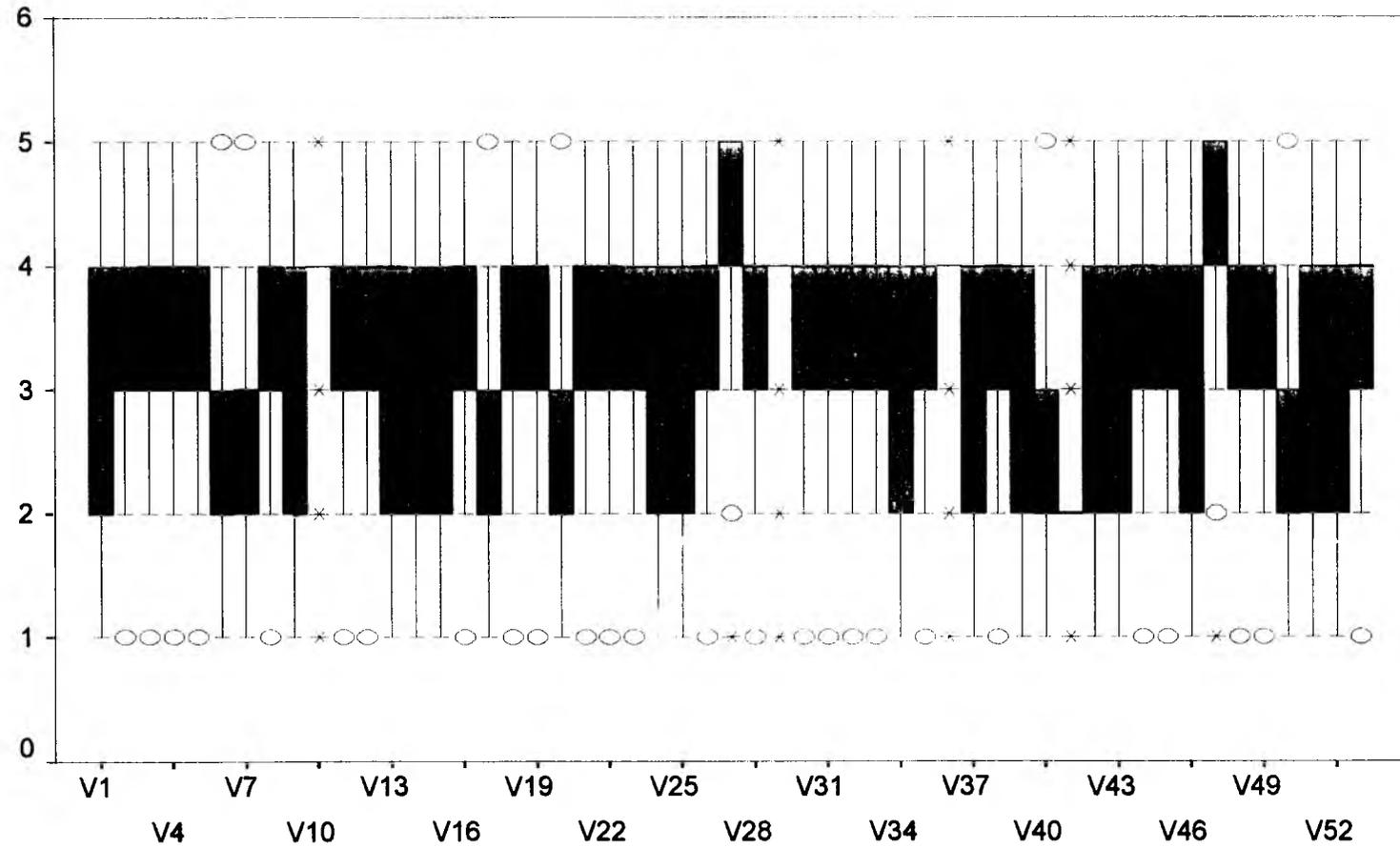
(Cont.) Tabela 7:
Análise Exploratória dos Itens do Instrumento

Itens	Válidos	Casos Omissos	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
43	643	0	3,00	0,91	0,32	3,34
44	643	0	3,64	0,83	-6,97	-1,12
45	643	0	3,25	0,89	-0,50	-5,57
46	642	1	3,05	1,22	-1,94	5,35
47	641	2	4,03	0,83	-12,91	15,33
48	643	0	3,25	0,87	-1,85	-5,69
49	643	0	3,31	0,83	-2,25	-4,54
50	641	2	2,52	0,94	2,06	-4,74
51	639	4	3,29	0,97	-1,82	-4,72
52	641	2	3,12	0,94	-3,82	3,39
53	641	2	3,55	0,94	9,63	2,46

Quanto aos dados omissos, conforme apontam Tabachnick e Fidel (2001), se o percentual desses casos estiver abaixo de 5%, os problemas decorrentes não serão prejudiciais às análises estatísticas e qualquer procedimento que se adote possivelmente produziria resultados similares. Nesse sentido, optou-se por não utilizar nenhum procedimento quanto aos dados omissos, uma vez que os dados obtidos ficaram bem abaixo de 1%, conforme descrito na Tabela 7.

Em relação aos casos extremos, inicialmente foi realizada inspeção dos gráficos *boxplot* das variáveis (ver Figura 4) para identificação dos casos univariados, e posteriormente, foi calculada a distância *Mahalanobis* para identificar os casos multivariados.

Figura 4:
Boxplot dos itens 01 à 53.



Quanto aos casos univariados, detectou-se que as variáveis v10 “Nesta organização, está claro que a autoridade flui desde os mais altos escalões para os mais baixos”, v29 “Os trabalhadores buscam obter reconhecimento pessoal por suas realizações”, v36 “As tarefas que desempenho nesta empresa não requerem ajuda dos meus colegas de trabalho” e v41 “A maneira pela qual desempenho minhas atividades diz respeito somente a mim” não apresentaram variabilidade nas respostas, seguindo então a exclusão das mesmas para realização da análise fatorial.

As variáveis v27 “Os funcionários nesta organização são confortavelmente chamados pelo primeiro nome pelo supervisor imediato” e v47 “A avaliação de desempenho também é realizada para os chefes e supervisores” apresentaram casos extremos, os quais foram recodificados para uma unidade a mais que a unidade onde o caso era extremo, conforme sugerem Tabachnick e Fidell (2001). Após esta recodificação, estas variáveis foram inseridas na análise fatorial, perfazendo um total de 49 itens.

Para os casos extremos multivariados foi calculada a distância *Mahalanobis*, tendo sido identificados 48 casos, os quais foram excluídos da amostra. Por fim a amostra utilizada para as análises de validação do instrumento foi composta por 643 respondentes.

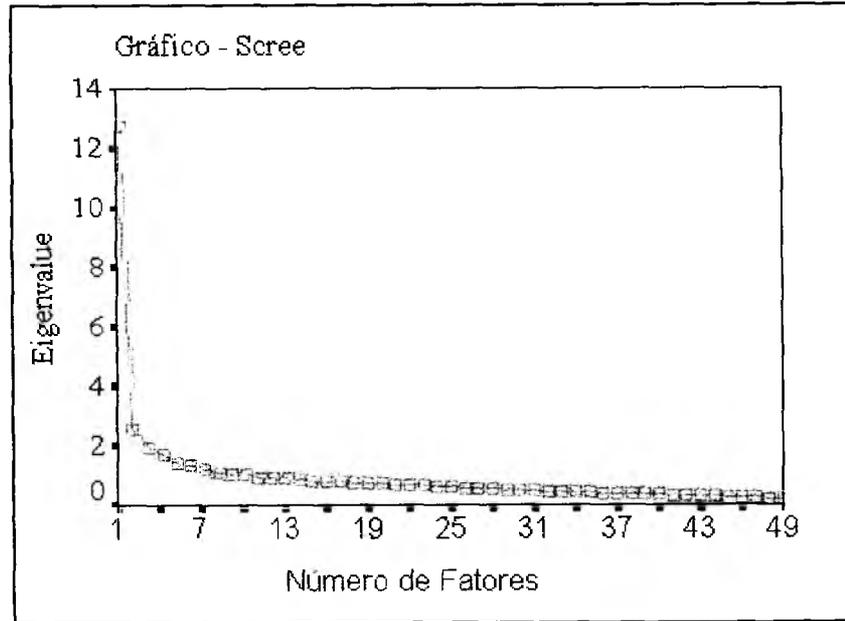
1.1.2. Análise Fatorial

Como o objetivo geral deste trabalho foi validar o instrumento desenvolvido por Robert (2000), foi realizada a análise exploratória de componentes principais e posteriormente a análise fatorial.

Tabachnick e Fidell (2001) assinalam a necessidade de se destacar os procedimentos realizados nos tratamentos de dados devido aos pressupostos de cálculos de estatísticas multivariadas. Desta forma, no presente estudo, há que se pontuar que os dados omissos foram substituídos pela média, uma vez que os resultados obtidos apontaram que os mesmos foram inferiores a 1%.

Quanto às análises realizadas, ressalta-se que os 49 itens foram submetidos à análise dos componentes principais. No que diz respeito à medida de adequação amostral, *Kayser-Meyer-Okin* (KMO), obteve-se um índice de 0,93 que, segundo Pasquali (1997) e Tabachnick e Fidell (2001) é considerado um excelente índice para fatorabilidade.

Quanto ao número de fatores a serem extraídos, foram utilizados os seguintes critérios: *eigenvalues* maiores que um, percentual de variância explicada, gráfico de *scree* e cargas fatoriais superiores a 0,30.

Figura 4: Gráfico *Scree* – Análise Fatorial

Os resultados da análise de componentes principais mostraram a possibilidade de extração de até quatro fatores com *eigenvalues* de 12,0; 2,1; 1,4 e 1,1 respectivamente. A inspeção do *scree plot*, por sua vez, destacou a existência de dois fatores. Associando-se os resultados da análise de componentes principais aos dados da literatura, a solução teórica mais coerente é de quatro fatores. Os resultados apresentados quanto à análise fatorial, referem-se, portanto, à solução de quatro fatores.

Foi realizada uma análise fatorial, com tratamento *listwise* de casos omissos. Por meio do método de fatoração do eixo principal (*Principal Axis Factoring – PAF*) foi realizada a extração de 4 fatores, com rotação *Oblimim*, dada a natureza não ortogonal dos fenômenos investigados: Individualismo e Coletivismo Organizacional e as manifestações de Horizontalidade e Verticalidade (Robert, 2000).

Tabela 8:
Resultado Final da Análise Fatorial

ITENS	FATORES			
	CO	HO	IO	VO
V35 Há um forte espírito de cooperação aqui	0,78			
V26 Nesta organização os trabalhadores se preocupam com o bem-estar do grupo ao qual fazem parte	0,72			
V21 Os trabalhadores freqüentemente ajudam uns aos outros com suas tarefas	0,69			
V19 Os Trabalhadores nesta organização trabalham bem em grupos	0,67			
V4 Os trabalhadores esforçam-se em ajudar os novatos a se ajustarem à organização	0,67			
V8 Os funcionários nessa organização sentem-se felizes quando algum colega é promovido	0,60			
V49 Meus colegas de trabalho se preocupam com o meu "bem-estar".	0,55			
V23 Os funcionários aqui gostam de suas próprias tarefas	0,53			
V24 Os colegas nesta organização são como membros de sua família	0,53			
V44 Nesta organização, é fácil para os trabalhadores pedirem aos seus colegas de trabalho ajuda quando eles precisam.	0,52			
V5 Nesta organização, as pessoas preferem trabalhar independentemente.	0,49			
V12 Nesta Organização, freqüentemente os funcionários são amigos fora do local de trabalho.	0,46			
V14 Funcionários nesta companhia socializam-se entre si fora do local de trabalho.	0,40			
V9 Os funcionários em todos os níveis da organização são reconhecidos quando eles têm idéias boas	0,35			
V33 As pessoas sentem-se livres para discutir as preocupações relacionadas ao trabalho e/ou pessoais com os seus colegas de trabalho	0,30			
V13 Os supervisores tratam os trabalhadores como seus iguais		0,49		
V18 É comum para os supervisores e trabalhadores terem conversas casuais (eventuais)		0,37		
V22 Nesta organização a avaliação de desempenho é realizada entre todos os cargos		0,45		
V27 Os funcionários nesta organização são confortavelmente chamados pelo primeiro nome pelo supervisor imediato		0,40		
V31 A administração se esforça para fazer deste um lugar familiar e amigável para se trabalhar		0,47		

(Cont.) Tabela 8:
Resultado Final da Análise Fatorial

ITENS	FATORES			
	CO	HO	IO	VO
V32 Os trabalhadores são mantidos informados sobre notícias importantes da organização		0,65		
V37 Nesta organização, a experiência é mais valorizada que o status.		0,37		
V38 Nesta organização, é fácil dizer quem administra. (Quem é o encarregado do quê).		0,30		
V42 Os supervisores pedem a opinião dos trabalhadores quando são tomadas decisões importantes.		0,54		
V50 Os trabalhadores se sentem livres para discordar dos seus supervisores em público.		0,37		
V52 Ao tomar decisões, os supervisores consideram as necessidades de funcionários.		0,55		
V53 Os supervisores mantêm os trabalhadores informados sobre os assuntos que os afetam diretamente		0,67		
V47 A avaliação de desempenho é também realizada para os chefes e supervisores.			0,43	
V11 Os trabalhadores estão principalmente preocupados com as suas próprias tarefas e responsabilidades.			0,41	
V20 A maioria dos trabalhadores não se sentiria à vontade ao questionar a autoridade do seu supervisor.			0,37	
V1 Durante discussões de trabalho nesta organização, os supervisores falam e os trabalhadores escutam.			0,31	
V15 Nesta organização, a comunicação é predominantemente formal.			0,31	
V48 As decisões tomadas pelos supervisores não são questionadas.			0,31	
V25 Os supervisores e gerentes têm benefícios especiais, como por exemplo, estacionamento privativo.				0,54
V34 Os supervisores têm privilégios especiais em relação aos outros trabalhadores				0,49
V28 Esta organização patrocina os eventos sociais externos				0,41
V30 É comum a realização de comemorações, tais como, aniversários de funcionários.				0,37
Total da Variância Explicada (33,91%)	24,9	3,9	2,7	2,2

Procedeu-se uma análise de consistência interna para cada fator. Observou-se o alfa de Cronbach mediante a retirada de itens, conforme destacado na Tabela 09 a seguir:

Tabela 9:
Consistência Interna dos Fatores

Fatores	(α)	Item	(α)
	Inicial	Retirado	Final
CO: v4, v6, v8, v9, v12, v14, v19, v21, v23, v24, v26, v33, v35, v44 e v49.	0,86	V6	0,89
HO: v2, v13, v18, v22, v27, v31, v32, v34, v37, v38, v42, v50, v52 e v53.	0,82	V34	0,87
IO: v1, v11, v15, v20, v47 e v48.	0,00	V1	0,08
VO: v25, v28, v30 e v34.	0,49	-	0,49

Conforme apresentado na Tabela 09, o Fator 1 (CO) constou de 15 itens (v4, v6, v9, v8, v12, v14, v19, v21, v24, v26, v33, v35, v44 e v49) com alfa inicial de 0,86. Neste caso retirou-se o item v6 para que a consistência interna do fator aumentasse para 0,89. Quanto ao Fator 2: HO (v2, v13, v18, v22, v27, v31, v32, v34, v37, v38, v42, v50, v52 e v53) retirou-se o item v34 para que a consistência interna melhorasse para 0,87. No caso do Fator 3: IO, (v1, v11, v15, v20, v47 e v48) o alfa obtido foi abaixo do esperado, mesmo assim, com a retirada do item v1, este resultou em uma consistência interna de 0,08. Por fim o Fator 4: VO, v25, v28, v30 e v34 onde não foi excluído qualquer item, já que tal procedimento não aumentaria a consistência interna do fator.

Ao final, o Fator 1, nomeado como Coletivismo Organizacional constou de 14 itens: v4, v9, v8, v12, v14, v19, v21, v24, v26, v33, v35, v44 e v49. Quanto ao Fator 2, denominado manifestação de Horizontalidade Organizacional, constou de 13 itens: v2, v13, v18, v22, v27, v31, v32, v34, v37, v38, v42, v50, v52 e v53. No que diz respeito ao Fator 3, este denominado de Individualismo Organizacional constou de 5 itens: v11, v15, v20, v47 e v48. Por fim, o Fator 4, denominado de Verticalidade Organizacional constou de 4 itens: v25, v28, v30 e v34. Cabe ressaltar que, dos itens que foram incluídos na versão original do instrumento, somente os itens v2, v8, v26, v22, v30 e v42 constaram do instrumento para aplicação e extração das médias. Cabe ressaltar que, dos itens que foram incluídos na versão original do instrumento, somente os itens v2, v8, v26, v22, v30 e v42 constaram do instrumento para aplicação e extração das médias.

1.2. Resultados da Aplicação do Instrumento: Médias

Quanto aos resultados obtidos no instrumento com a aplicação, depois de realizada a análise fatorial, o instrumento foi por 36 itens, dentre os quais, 05 itens mediram o padrão Individualismo Organizacional, enquanto 14 itens mediam o padrão Coletivismo Organizacional. No que se refere às manifestações, 13 itens mediram a Horizontalidade Organizacional, e por fim, 04 itens mediram a Verticalidade Organizacional. Foram calculados então, a média e o desvio padrão para cada dimensão e suas respectivas manifestações. Resultados estão apresentados na Tabela 10, abaixo descrita:

Tabela 10:
Média e Desvio Padrão das Dimensões e Manifestações

Padrões e Manifestações	Média	Desvio Padrão
Individualismo Organizacional	16,54	2,07
Coletivismo Organizacional	48,25	8,24
Horizontalidade Organizacional	44,83	7,52
Verticalidade Organizacional	13,29	2,93

Nota: Amostra (N = 549)

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 10 os participantes percebem a organização onde trabalham como sendo uma organização com o padrão Coletivismo Organizacional com uma média 48,25 (dp = 8,24). Quanto às manifestações organizacionais, os escores obtidos sugerem que os participantes percebem a organização com a manifestação de Horizontalidade organizacional com média de 44,83 (dp = 7,52).

Os resultados obtidos com a realização da Anova comprovaram que a diferença entre as médias é significativa quanto aos padrões de Individualismo $F(573;1) = 18119,0$; ($p < 0,000$) e Coletivismo $F(573;1) = 65944,01$; ($p < 0,000$) organizacional. Como também, observa-se diferenças significativas entre as manifestações de Horizontalidade $F(573;1) = 21897,29$; ($p < 0,000$) e Verticalidade $F(573;1) = 50630,5$; ($p < 0,000$).

Neste sentido, esses resultados demonstram a predominância dos respondentes pelo padrão Coletivismo Organizacional e a manifestação de Horizontalidade organizacional. Por outro lado, os resultados apontados com a realização do Teste T, entre

os padrões e manifestações, corroboram a existência de diferença significativa entre Individualismo ($t = 258$; $p < 0,000$) e Coletivismo ($t = 133,8$; $p < 0,000$) e entre as manifestações de Horizontalidade ($t = 140,1$; $p < 0,000$) e Verticalidade Organizacional ($t = 168,59$; $p < 0,000$).

Os resultados apresentados na Tabela 10 refletem os escores agregados entre os participantes da Organização “C”. Para representar o padrão percebido por cada indivíduo, uma nova variável foi criada. Determinou-se o valor um para os participantes que possuíam alto escore na dimensão em Individualismo Organizacional nesta nova variável. Para aqueles que obtiveram maior escore na dimensão Coletivismo Organizacional estipulou-se o valor 2. Para os respondentes que obtiveram maior escore na manifestação de Verticalidade Organizacional foi estipulado o valor 3, e por fim, determinou-se o valor 4 para os respondentes que obtiveram maior escore para a manifestação de Horizontalidade Vertical. Os dados categóricos foram transformados em dados contínuos para que se pudesse identificar a porcentagem de cada dos respondentes quanto ao padrão e a manifestação cultural predominante na organização.

Neste sentido, o padrão e a manifestação percebido pelos participantes representam, basicamente, uma categorização de variável contínua fornecida pelo instrumento composto de 43 itens (Robert, 2000) agregando-se os 10 itens criados para realização deste estudo. Os escores computados dessa nova variável foram analisados de acordo com a variável dicotômica - cargo (se o participante possuía ou não cargo de chefia).

Nesta direção, investigou-se a porcentagem dos que obtiveram maior escore em cada padrão e manifestação organizacional. Grande parte dos respondentes, chefias e subordinados, percebem a organização com a orientação Coletivista (83,1%), enquanto somente 5,7% dos respondentes percebem a organização como uma orientação individualista. No que diz respeito às manifestações, os respondentes (5,0%) percebem a organização com uma orientação de Horizontalidade, e por fim, 2,78% dos respondentes acreditam que a organização teria uma manifestação de Verticalidade.

Foram também computadas as correlações entre as dimensões Individualismo e Coletivismo Organizacional, como também, as manifestações de Verticalidade e

Horizontalidade Organizacional. Os escores obtidos com essas correlações são apresentados na Tabela 11, abaixo destacada:

Tabela 11:
Correlações dos Padrões IO e CO e as Manifestações de HO e VO

	IO	CO	HO	VO
IO	-			
CO	0,34**	-		
HO	0,46**	0,74**	-	
VO	0,04	0,16**	0,07	-

IO: Individualismo Organizacional, CO: Coletivismo Organizacional. HO: Horizontalidade Organizacional. VO: Verticalidade Organizacional

** $p < .01$

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 11, as correlações entre os escores dos padrões culturais organizacionais e das manifestações, não houve uma associação entre os escores da dimensão Individualismo Organizacional e a manifestação de Verticalidade Organizacional $r = 0,04$ ($p < 0,01$). Quanto à dimensão Coletivismo Organizacional e a manifestação de Horizontalidade Organizacional, o escore obtido apresenta uma elevada correlação $r = 0,74$ ($p < 0,01$).

Por fim, foi computada a correlação entre as manifestações de Horizontalidade e Verticalidade Organizacional. O escore obtido sugere que não existe uma associação negativa às manifestações $r = 0,07$ ($p < 0,01$).

1.3. Teste de Hipóteses

Como objetivo secundário – investigação do fenômeno – foram propostas três hipóteses, as quais foram testadas por meio dos escores obtidos de médias e correlações na aplicação do instrumento em uma amostra da organização selecionada para esta etapa.

Foi predito na **primeira hipótese** que os empregados perceberiam a organização como uma orientação Coletivista. Essa premissa foi testada pela aplicação do instrumento,

considerando a média dos padrões de Individualismo e Coletivismo Organizacional. Conforme destacado na Tabela 10, a média foi de 48,2 (dp= 8,24) dos respondentes quanto aos padrões organizacionais, assim como o padrão percebido por cada indivíduo (83,1%). Estes resultados sugerem que os respondentes percebem a organização com uma orientação coletivista, confirmando desta forma, a hipótese predita.

Para a **segunda hipótese**, quanto à manifestação organizacional, foi predito que os respondentes perceberiam que a organização possuiria uma manifestação de Horizontalidade, ou seja, seria indicada a existência de igualdade entre os indivíduos na organização, mesmo aqueles que estivessem em diferentes níveis hierárquicos. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 10, a média de 44,83 (dp = 7,52), como também os escores obtidos por cada indivíduo (5%), onde ambos resultados confirmam a hipótese predita.

A **terceira hipótese** predisse que o padrão Individualismo Organizacional estaria positivamente correlacionado com a manifestação de Verticalidade Organizacional, assim como o padrão Coletivismo Organizacional teria uma associação positiva com a manifestação de Horizontalidade. Conforme os resultados apontados nas análises de correlação, o padrão IO e a manifestação de VO não apresentaram correlação $r = 0,04$ ($p < 0,01$), enquanto que o padrão de CO e a manifestação de HO, apresentaram uma alta correlação [$r = 0,74$ ($p < 0,01$)], sendo assim, esta hipótese foi parcialmente confirmada.

E por fim, a **quarta hipótese** predisse que as manifestações organizacionais de Verticalidade e Horizontalidade, dada a natureza dos construtos, teriam uma associação inversa. Conforme resultados das correlações apresentados na Tabela 11, a correlação entre ambas as manifestações organizacionais (Verticalidade e Horizontalidade) foi de $r = 0,07$ ($p < 0,01$). Neste sentido, de acordo com os resultados obtidos, rejeitou-se a quarta hipótese.

Resumindo, os resultados apresentados confirmaram duas das quatro hipóteses propostas, e uma hipótese foi confirmada parcialmente. A seguir, como parte final deste trabalho serão discutidos estes resultados, como também serão propostas novas direções para futuras pesquisas.

IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

1. Visão Geral

No presente capítulo, serão revisados e discutidos os resultados gerais obtidos no estudo. Neste sentido, serão destacadas as limitações, possíveis implicações e sugestões para pesquisas futuras.

Primeiramente, serão discutidos os resultados apresentados quanto à validação do instrumento para o Brasil. Em seguida, serão discutidos os resultados provenientes da aplicação do instrumento, e, por conseguinte, o teste de hipóteses.

1.1. Validação do Instrumento para o Brasil

Para a consecução do objetivo geral, foram realizadas análises exploratórias dos itens do instrumento, e, em seguida, obtiveram-se os resultados da análise fatorial. A princípio, os resultados atingidos revelaram a necessidade de se excluir do instrumento os itens v10, v29, v36 e v41 por não possuírem variabilidade. Cabe destacar que os mesmos produziram diversos casos extremos e moderados nesses itens, justificando desta forma sua exclusão. As variáveis v27 e 47, por apresentarem casos extremos, foram recodificadas para uma unidade a mais que a unidade considerada extrema, conforme sugerem Tabachnick e Fidell (2001).

Posteriormente, foram submetidos 49 itens à análise dos componentes principais, e, conforme apresentado nos resultados, o índice obtido para a adequação da amostra (KMO) foi de 0,93, o que é considerado entre os teóricos (Tabachnick & Fidell, 2001; Pasquali, 1997) um índice satisfatório para a fatorialidade.

Este índice demonstrou ser satisfatório devido ao número de respondentes (N = 691) do instrumento, o que correspondeu às três organizações que participaram do estudo (A, B e C). Pasquali (1997) pontua que o ideal para se alcançar um bom índice seria adotar um critério de no mínimo 10 respondentes por item.

Quanto aos números de fatores extraídos, foram utilizados como critérios *eigenvalues* maiores que um, o percentual da variância explicada, gráfico de *scree plot* e cargas fatoriais superiores a 0,30. Conforme apontado na revisão teórica, o presente estudo baseou-se na abordagem proposta por Robert (2000) em que são postuladas duas

dimensões culturais, individualismo-coletivismo organizacional e suas manifestações de horizontalidade e verticalidade organizacional.

Dada a natureza dos construtos, ambas as dimensões e suas manifestações são analisadas em um *continuum*, ou seja, estas não são consideradas opostas, reafirmando proposições anteriores destacadas na literatura (Gouveia & Clemente, 2000; Robert, 2000; Triandis, 1995;), o que confirma o caráter unifatorial (Pasquali, 1999) do instrumento utilizado.

No que diz respeito aos resultados obtidos por meio da análise fatorial utilizou-se como critérios: o tratamento *listwise* para os casos omissos, o método de fatoração do eixo principal (PAF), com rotação *oblimim*. O instrumento final, após obtenção destes resultados, constou de 4 fatores denominados de Fator 1: Coletivismo Organizacional composto de 14 itens, conforme apresentado nos resultados. Este fator obteve alfa ($\alpha = 0,89$) como índice de consistência interna, considerado superior ao apresentado por Robert (2000) que foi de $\alpha = 0,75$. Tal resultado corrobora a confiabilidade do instrumento para mensurar a dimensão de coletivismo organizacional. O Fator 2: Horizontalidade Organizacional constou de 13 itens e obteve um índice satisfatório ($\alpha = 0,87$) comparado ao índice de ($\alpha = 0,70$) obtido por Robert (2000).

Estes resultados provavelmente podem ser interpretados tendo como base investigações já realizadas (Hofstede, 1980; Nogueira, 2001; Torres, 1999), quando sugerem a tendência de que o Brasil tenha predominância para o padrão coletivista. Note-se que esses estudos foram realizados em âmbito nacional. Assim, ressalta-se aqui a possibilidade da similaridade entre os níveis de análise nacional e organizacional.

Esta similaridade entre os níveis de análise é proposta por Robert (2000) por meio de um nível intermediário postulado como nível organizacional. Por outro lado, estudiosos (Triandis, 1995; Smith & Bond, 1999) consideram essa transposição de níveis como uma falácia ecológica. Por exemplo, Hofstede (1980) que em seu estudo investigou uma multinacional em vários países, por meio de quatro dimensões provenientes dos resultados obtidos, utilizou como estratégia de mensuração as diversas culturas estudadas. Em estudos futuros, os pesquisadores deveriam investigar ambos os níveis de análise e compará-los para que se possa dirimir tais questões.

O Fator 3, denominado Individualismo Organizacional, constou de 5 itens conforme apresentado nos resultados. Já para o Fator 4, que foi intitulado como a manifestação de Horizontalidade Organizacional, foi composto de somente 4 itens. Ambos os construtos obtiveram índices de confiabilidade considerados insatisfatórios comparados aos índices obtidos por Robert (2001). O alfa obtido para o Fator 3 foi de 0,08 enquanto que para o Fator 4, o índice obtido foi de 0,49. Os resultados alcançados por Robert (2000) em seu estudo obtiveram índices satisfatórios para a dimensão Individualismo Organizacional ($\alpha = 0,73$) como para a manifestação de Horizontalidade Organizacional ($\alpha = 0,70$).

Há que se destacar algumas considerações com relação às discrepâncias entre os índices obtidos pela dimensão de individualismo organizacional e sua manifestação de verticalidade organizacional. Conforme assinalam Torres (1999) e Cronbach (1990), no que diz respeito aos baixos índices de confiabilidade obtidos na aplicação do instrumento, a possível razão para esta restrição seja o fato de que um construto investigado é considerado amplo. Neste caso, a quantidade de informação obtida é mais importante que a precisão desta informação, o que foi chamado de dilema da confiabilidade versus abrangência (Cronbach, 1990).

Porém, no que se refere ao presente estudo, o fato de que foram obtidos baixos índices de confiabilidade pode ser um indicativo de que a quantidade de itens desenvolvidos não tenha sido satisfatória (Robert & Wasti, no prelo). Por outro lado, é possível especular que os itens poderiam incluir um viés de positividade ou desejabilidade conforme destacam Robert e Wasti (no prelo), isto é, os itens podem ter sido interpretados como possuindo um considerável componente social de algo “bom” ou “ruim”.

O instrumento aplicado no Brasil foi construído em uma cultura predominantemente individualista, que é considerado entre os estudiosos um país predominantemente coletivista (Gouveia & Clemente, 2000; Nogueira, 2000; Torres, 1999). Uma possível estratégia para suprimir esta questão quanto à origem do instrumento, seria o desenvolvimento de um instrumento por meio da coleta de dados qualitativos de comportamentos organizacionais latentes nas organizações brasileiras, com itens que poderiam representar uma variedade de comportamentos, valores, ou crenças, ou outras características relevantes da cultura organizacional.

A seguir, serão discutidos os resultados provenientes da aplicação do instrumento, como também as implicações, as possíveis limitações e, por conseguinte, o teste de hipóteses.

1.2. Aplicação do Instrumento

Outro propósito deste estudo foi investigar a percepção dos empregados quanto à cultura organizacional predominante, valendo-se das dimensões individualismo e coletivismo organizacional e suas manifestações de horizontalidade e verticalidade organizacional. Neste sentido, faz-se necessário destacar algumas considerações quanto à aplicação do instrumento.

É importante ressaltar que para a realização desta etapa, o pesquisador optou por utilizar os dados provenientes da Organização “C” – instituição financeira, devido ao fato de que esta organização teve o maior número de participantes. Vale lembrar que não fazia parte do escopo deste estudo uma investigação comparativa entre os diversos tipos de organização de diferentes segmentos do mercado.

De acordo com os resultados apresentados, os participantes percebem a organização onde trabalham como uma organização que possui predominantemente orientação para a dimensão coletivismo organizacional. Quanto à manifestação, os respondentes percebem a organização com uma orientação de horizontalidade organizacional. À luz da teoria, os resultados apontados possivelmente estariam associados, corroborando os resultados de estudos realizados entre estas dimensões em nível nacional (Hofstede, 1980; Miranda, 2001; Nogueira, 2001; Torres, 1999).

Conforme salienta Robert (2000), as dimensões individualismo e coletivismo têm sido consideradas importantes construtos entre os níveis individual e nacional. Ademais, salienta o autor, essas dimensões podem representar categorias em que os indivíduos avaliam os aspectos do ambiente organizacional, tal como características salientes e comuns entre sociedades e indivíduos.

Neste sentido, salienta-se a necessidade da realização de estudos entre os níveis de análise nacional e organizacional para testar a possível relação entre ambos os níveis, o que, sem dúvida, poderia corroborar as proposições sugeridas por Robert (2000), de que a essência da cultura é manifesta entre vários níveis de observação.

Robert (2000) destaca que na literatura existe um debate entre a questão de mensuração da cultura, em que alguns teóricos argumentam não poder a cultura organizacional ser reduzida a construtos mensuráveis, e, por outro lado, que a essência da cultura organizacional poder ser captada por meio de certas dimensões culturais.

De acordo com Robert (2000), há uma integração entre essas perspectivas de que cultura é manifesta em um número de níveis de observação, variando por meio de pressuposições fundamentais e valores, como também, por meio de comportamentos normativos, comportamentos e artefatos.

A seguir, será apresentada a discussão quanto ao teste de hipóteses que envolveram a aplicação do instrumento.

1.3. Teste das Hipóteses

A Hipótese 1 predisse que os empregados perceberiam a organização como Coletivista. Essa hipótese foi confirmada. Desta forma, os resultados corroboram as proposições sugeridas por Robert (2000), no que diz respeito à similaridade entre os níveis de análise nacional e organizacional, apontada pelo autor como um nível intermediário para investigação de cultura organizacional. Nesta direção, corrobora-se a classificação do Brasil nos resultados obtidos por Hofstede (1980), como sendo um país predominantemente coletivista, haja vista, sua classificação na 22^a posição, com um score de 76 pontos no estudo desenvolvido por Hofstede (1980).

A Hipótese 2 predisse, quanto à manifestação organizacional, que os empregados perceberiam que a organização possuiria uma tendência horizontal das dimensões de Individualismo e Coletivismo Organizacional. Esta hipótese também foi confirmada, reafirmando resultados obtidos em estudos anteriores (Miranda, 2001; Nogueira, 2001; Torres, 1999). Dada a natureza deste estudo, é possível que este resultado obtido dê suporte à noção de que as organizações brasileiras possuem predominância pela manifestação de horizontalidade.

Cabe ressaltar que os resultados obtidos em estudos anteriores (Miranda, 2001; Nogueira, 2001; Torres, 1999) apontaram que os brasileiros possuiriam uma tendência para a orientação da dimensão coletivismo horizontal, e não para a dimensão de coletivismo vertical, conforme predito por estes autores.

Neste sentido, cabe salientar que, conforme destacado por Torres (1999), tal resultado possivelmente seria devido ao fato de que haveria um erro de medida nos instrumentos que medem as manifestações em nível nacional. Dada a possível similaridade entre os níveis nacional e cultural proposta por Robert (2000), os resultados obtidos neste estudo reafirmam os resultados obtidos anteriormente (Miranda, 2001; Nogueira, 2001; Torres, 1999).

Já que ambas hipóteses foram confirmadas, afirmando a predominância da cultura organizacional coletivista e respectiva manifestação de horizontalidade, uma das principais implicações para esses resultados assenta-se na aplicabilidade que os dados possam representar para as organizações. Uma vez que o dirigente tenha o conhecimento de que a organização possui uma predominância cultural coletivista, este poderá, por sua vez, ajustar as práticas gerenciais de acordo com a cultura predominante.

Com a tomada de decisões como exemplo, conforme pontua Robert (2000), em culturas organizacionais coletivistas, o processo deveria ser realizado conjuntamente entre chefias e subordinados, permitindo desta forma a participação dos subordinados na tomada de decisões. A essência da dimensão – coletivismo organizacional – reflete o senso de que os indivíduos fazem parte de um grupo interdependente, assim como, para a manifestação de horizontalidade que indica a existência de igualdade entre os indivíduos.

A Hipótese 3 predisse que o padrão individualismo organizacional estaria positivamente associado com a manifestação de verticalidade organizacional e o mesmo seria para a dimensão coletivismo organizacional e a manifestação de horizontalidade. Esta hipótese foi parcialmente confirmada, dado que não houve correlação significativa entre a dimensão individualismo organizacional e a manifestação de verticalidade organizacional. Uma possível razão para o resultado apresentado talvez se deva ao fato de que o número de itens não tenha sido suficiente, como também a qualidade dos itens não tenha sido satisfatória para mensurar um construto considerado bastante amplo por possuir diversos atributos (Triandis & Gelfand, 1998).

Por outro lado, há que se considerar também a possibilidade do erro de medida, uma vez que o instrumento original de Robert (2000) foi desenvolvido para investigar possíveis diferenças entre culturas, de natureza *etic*. Já para o estudo realizado, a proposta quanto à natureza do instrumento foi de investigar a cultura organizacional em uma

determinada instituição, levando em consideração a similaridade dos níveis nacional e organizacional (Robert, 2000), configurando a natureza *emic* do instrumento.

A Hipótese 4 que predisse que as manifestações de verticalidade e horizontalidade, dada a natureza dos construtos – por serem consideradas manifestações opostas – seriam inversamente associadas. Essa hipótese foi rejeitada, uma vez que a correlação obtida entre ambas as manifestações foi insuficiente.

De maneira geral, no que diz respeito aos baixos índices obtidos entre a dimensão individualismo organizacional e a respectiva manifestação de verticalidade, conforme pontua Robert (2002), seria necessário uma reconceitualização dos itens, tal como, um novo conjunto de itens que possivelmente refletiriam melhor a dimensão individualismo organizacional e a manifestação de verticalidade similar entre o Brasil e os Estados Unidos.

Contudo, Robert (2002) salienta que a dimensão coletivismo organizacional e a manifestação de horizontalidade possuem um índice satisfatório de validade interna e confiabilidade. Segundo este autor, o mesmo instrumento foi aplicado em organizações chinesas, país que é considerado predominantemente coletivista, e obteve resultados semelhantes ao presente estudo, isto é, índices insatisfatórios de confiabilidade entre a dimensão individualismo organizacional e a manifestação de verticalidade. Desta forma, corrobora-se a noção de que o instrumento que tenha sido desenvolvido em uma cultura predominantemente individualista possa ter influenciado na concepção dos itens.

1.4. Limitações

Quanto ao presente estudo, faz-se necessário destacar algumas limitações. Primeiro, no que diz respeito ao objetivo geral – a validação do instrumento para o Brasil – os resultados indicaram que o instrumento não possui alfas satisfatórios, quanto à confiabilidade das sub-escalas de individualismo organizacional e a manifestação de verticalidade.

Em segundo lugar, por se tratar da validação do instrumento para o Brasil, não foi estabelecido nenhum modelo que pudesse avaliar as possíveis variáveis critérios, como também, os antecedentes e consequências das dimensões culturais de individualismo e coletivismo organizacional e manifestações de horizontalidade e verticalidade. Em estudos

futuros, o pesquisador poderia propor um modelo que contemplasse variáveis critérios, como também, os antecedentes e conseqüentes dessas dimensões.

Terceiro, no que diz respeito às organizações participantes, apesar do estudo ter utilizado três organizações distintas na análise psicométrica do instrumento, não foi realizada nenhuma análise comparativa entre as percepções das amostras dos respondentes das respectivas instituições. Neste sentido, em estudos futuros, poderiam ser investigadas diferentes organizações, analisando-as quanto às possíveis diferenças de percepção acerca das organizações entre os funcionários.

Em quarto lugar, o fato de se ter utilizado a internet como alternativa para a coleta de dados, não foi possível alcançar um número suficiente de respondentes entre as organizações que optaram por esse procedimento, justificando-se essa limitação devido ao fato de que o uso da tecnologia para fins científicos ainda não seja tão freqüente quanto se esperava. Acredita-se que com a freqüente popularização do uso da internet entre as organizações esta limitação seja solucionada.

1.5. Agenda de Pesquisa

Considera-se o presente trabalho como um esforço inicial na busca de conseguir medidas válidas de cultura organizacional com relação às dimensões de individualismo e coletivismo e respectivas manifestações de horizontalidade e verticalidade. Neste sentido, valem destacar-se algumas sugestões que poderão servir como ponto de partida para futuras investigações.

Recomenda-se a replicação do presente estudo em outras amostras das mais diversas organizações. Desta forma, podem-se comparar os resultados obtidos na realização deste com estudos futuros, no sentido de averiguar as qualidades psicométricas do instrumento utilizado.

É necessário aprimorar o instrumento utilizado neste estudo, em especial, a sub-escala da dimensão de individualismo organizacional e sua manifestação de verticalidade organizacional, desta forma incluindo no instrumento itens que possam representar uma variedade maior de valores e de outras variáveis relevantes relacionadas a esta abordagem.

Uma outra sugestão seria utilizar o método qualitativo, por meio de técnicas de entrevistas estruturadas ou não-estruturadas, desta forma, o pesquisador teria a liberdade de

desenvolver situações relacionadas aos aspectos das dimensões e manifestações organizacionais.

Por outro lado, dada a extensão territorial do Brasil, sugere-se investigar uma única organização que possua sede em todas as regiões do país, com amostras significativas, para que se analisem as possíveis semelhanças e diferenças quanto às manifestações utilizadas neste estudo.

Sugere-se também, desenvolver medidas que possam investigar o fenômeno cultura por meio de análises multivariadas aplicadas aos níveis culturais (nacional, organizacional e individual).

Por fim, propõe-se que seja investigado um modelo levando em consideração a abordagem individualismo e coletivismo organizacional e suas manifestações de horizontalidade e verticalidade organizacional. Nesta direção, testam-se as possíveis variáveis preditoras, entre elas, tempo de serviço, natureza da organização, orientação cultural individual dos dirigentes, como também, as possíveis consequências, como exemplo, o fato de que as práticas gerenciais predominantes não possam se ajustar à percepção da cultura organizacional dos subordinados.

De maneira geral, os resultados obtidos indicam a necessidade de um melhor aprimoramento do instrumento utilizado, como também, a utilização de outros métodos e técnicas de observação do objeto de estudo deste trabalho. Neste sentido, poder-se-ia alcançar não somente índices satisfatórios de mensuração, como também, iniciar uma nova corrente de investigação nos estudos de valores organizacionais, os quais têm se destacado mundo afora.

No que diz respeito às implicações para a academia, acredita-se que a presente investigação tenha cumprido a função da ciência de buscar desvendar novas proposições teóricas, para que em um futuro não muito distante, estas proposições possam se tornar acúmulo de conhecimentos robustos.

Para o mundo empresarial, espera-se que os resultados desta investigação possam servir como uma ferramenta capaz de auxiliar os dirigentes das mais diversas culturas organizacionais. Desta forma, espera-se também que este conhecimento se traduza em meios eficazes para as organizações que buscam sobreviver e, principalmente, se destacar em um ambiente altamente competitivo e mutável, assim como permitir aos dirigentes conhecer e lidar com essa complexidade, que é a cultura organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Allport, F. H. (1967). Social psychology. Johnson Reprint: New York.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento no Trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado. Brasília: Departamento de Psicologia e Social do Trabalho. Universidade de Brasília
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H.C. Triandis & Berry (Eds.), Handbook of cross-cultural psychology, Vol. 4 (pp. 398-444). Allyn & Bacon: Boston.
- Buchanan, T & Smith, J. L. (1999). Using the internet for psychological research: personality testing on the word wide web. British journal of Psychology, 90, pp. 125-144.
- Botelho, J. A. B (1997). O impacto da internet sobre a comunicação informal entre pesquisadores da administração. Tese de Doutorado. Departamento de Ciência de Informação. Universidade de Brasília.
- Conbrach, L. J. (1990). Essentials of psychological testing. 5th Ed. Harper Collins: New York.
- The Chinese Culture Connection (1987) Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. Journal of cross-cultural psychology, vol. 18, nº.2, 143-164.
- Freitas, C. S. (1998). Ciência e internet: Novas práticas e relações no campo científico. Dissertação de Mestrado. Instituto de Ciências Sociais. Universidade de Brasília.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. Psychological review, 99, 689-723.
- Geertz, C. (1973) The Interpretation of cultures. Basic Books: New York.
- Gondim, M. G. C. (1996). Valores organizacionais: Hierarquia de valores do CNPq. Dissertação de Mestrado. Brasília: Departamento de Psicologia e Social do Trabalho. Universidade de Brasília.

- Gouveia, V. V. & Clemente (2000). O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: correlatos sócio-demográficos [Versão eletrônica]. Estudos de psicologia, vol. 5, nº. 2, jul/dez. Natal-RN.
- Herskovits, M. J. (1960). Man and his works: the science of cultural anthropology. Alfred A. Knopf: New York.
- Hofstede, G (1984). Culture consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1991). Culture and organization: software of The Mind. McGraw-Hill: United Kingdom.
- Inglehart, R. (1990). Culture shift in advanced industrial society. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations. John Wiley & Sons Inc.: New York.
- Kluckhohn, C. (1949). Mirror for man. McGraw-Hill: New York.
- Krantz, J. F & Dalal, R. (2000). Validity of web-based psychological Research. In Birnbaum, M. I. (Ed.), Psychological experiments on the internet. Academic Press, San Diego.
- Laraia, B. L. (1999). Cultura: um conceito antropológico. Jorge Zahar Editor: Rio de Janeiro.
- Luthans, F. (1973). Organizational behavior. McGraw-Hill: New York.
- Markus, H. R., Kitayama, S., R. J. (1996) Culture and basic psychological principles. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (eds.) Social psychology: Handbook of basic principles. (pp.857-913) New York: Guilford.
- Miranda, O. R. (2001). Using a web survey on research of cultural patterns: a study among undergraduate students from a brazilian public university. Em Sociedade Interamericana de Psicologia (Org.), XXVIII Reunião Interamericana de Psicologia Resumos. Santiago, Chile:SIP.
- Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., Lickel B. (1999) Views form inside and outside: Integrating emic and etic inside about culture and justice judgment. Academy of Management Review. Vol. n.º 4, 781-796.

- Nogueira, A. H. (2001). Padrões culturais e normas para comportamento de liderança: um estudo comparativo entre empregados de empresas de previdência privada do Brasil e dos EUA. Dissertação de Mestrado. Brasília: Departamento de Administração. Universidade de Brasília, Brasília.
- Oliveira, A. F. (1997) Valores e ritos organizacionais como antecedentes de vínculo afetivo com a organização. Dissertação de Mestrado. Brasília: Departamento de Psicologia e Social do Trabalho. Universidade de Brasília.
- Pasquali, L. (1999) Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. Em Pasquali, L. (org.), Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração. LabPAM;IBAPP. Brasília.
- Popper, K. R. (1968). The logic of scientific discovery. Hutchinson : London.
- Porto, J. B. (1998) Prioridades axiológicas e culturas regionais brasileiras como preditores de civismo nas organizações. Dissertação de Mestrado. Brasília: Departamento de Psicologia e Social do Trabalho. Universidade de Brasília.
- Robert, C. A. (Comunicação Pessoal, Fevereiro 12, 2002)
- Robert, C. A. (2000) Organizational reflections of sociocultural identity: measuring organizational individualism, collectivism, horizontality, and verticality. In 15th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (Org.), New Orleans, L.A., April 14-16, 2000.
- Robert, C. A. & Wasti, S. A. (2000a) Individualism/collectivism and the exploration of person-organization fit. In 15th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (Org.), New Orleans, L.A., April 14-16, 2000.
- Robert, C. A. & Wasti, S. A. (2000b) Organizational individualism and collectivism: theoretical development and an empirical test of a measure. Artigo submetido para publicação.
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values. The free press: New York.
- Rohan, M. J. (2000) A rose by any name? The values construct. Personality and social psychology review. (4) n°3, pp.255-277.

- Ros, M. & Gouveia, V. V. (2001) Validez de los modelos transculturales sobre los valores. In Ros, M. & Gouveia, V. V (Eds.) Psicología social de los valores humanos: Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Biblioteca Nueva: Madrid.
- Schein, E. H. (1990) Organizational culture. American psychologist, vol. 45, n.º 2, pp. 109-119.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. Journal of personality and social psychology, 53 (3), pp. 550-562.
- Schwartz, S. H. & Tamayo (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. Psicologia teoria e pesquisa, vol. 9, n.º , pp.329-348.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values ? Journal of social issues, vol. 50, n.º 4, pp.19-14.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. Cross-cultural research, 29, pp. 240-275.
- Smith, P. B., & Bond, M. H. (1999). Social psychology: across cultures. 2nd Ed., Allyn & Bacon: Boston.
- Sussman, N. M. (2000). Comparison of “e-research” with traditional methods: the case of two psychology studies. Manuscrito submetido para publicação.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). Using multivariate statistics. , 4th Ed. New York: Allyn & Bacon.
- Torres, C. V. (1999). Leadership style norms among Americans and Brazilians: Assessing differences using Jackson's return potential model. A dissertation presented to the Faculty of the California School of Professional Psychology: San Diego.
- Triandis, H. C., McCusker, C & Hui, C. H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. Journal of personality and social psychology, vol. 59, n.º 5, 1006-1020.
- Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J. & Clack F. L. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergence and discriminant validation. Journal of research in personality, n.º 19, 395-415.

Triandis, H. C. & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. Journal of personality and social psychology, 74, pp. 118-128.

Triandis, H. C. (1994a). Culture and social behavior. McGraw-Hill: New York.

Triandis, H. C. (1994b). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In H.C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.). Handbook of industrial and organizational behavior psychology, 2nd. Edition, Vol. 4 (pp 103-172). Palo Alto, CA-Consulting Press.

Triandis, H. C. (1995). Individualism and collectivism. Boulder, CO: Westview Press.

Tylor, E. B. (1970). The origins of culture. Harper & Row: New York.

Weible R. & Wallace, J. (1998) Cyber research: the impact of the internet on data collection. Marketing research, 10, pp. 19-24.

ANEXO I

Revised HVIC Organizational Culture Scale for CHRM-2-
Chris Robert, University of Missouri-Columbia

IN YOUR ORGANIZATION

Please respond to the following questions based on HOW YOUR COMPANY ACTUALLY IS, and *not as you think it should be*. Answer based on YOUR EXPERIENCES, INCLUDING PERSONAL EXPERIENCES AND THINGS YOU HAVE SEEN AND HEARD. In the following questions, by “workers” we mean you, your coworkers, and other people who are on a similar level as you in the company. By “supervisors” we mean your direct supervisor, anyone else at that level, and people higher in the company such as managers.

1	2	3	4	5
Strongly Disagree	Disagree	Neither	Agree	Strongly Agree

- v___ 1. During discussions in this company, supervisors talk and workers listen
- i___ 2. Workers here are concerned with achieving personal goals
- c___ 3. Workers put a lot of effort into helping new employees fit in
- v___ 4. Supervisors are often given credit for their subordinates' good performance
- i___ 5. People in this company prefer to work independently
- c___ 6. Employees here look forward to going to work so they can see their coworkers
- h___ 7. Employees at all levels of the organization are recognized when they have good ideas
- v___ 8. In this company, it is clear that authority flows from the top down
- i___ 9. Workers here are primarily concerned with their own jobs and responsibilities
- c___ 10. Workers here are often friends outside of work
- h___ 11. Supervisors treat workers as equals
- c___ 12. Employees in this company socialize with each other outside of work
- i___ 13. Workers here look out for themselves
- v___ 14. Most workers feel nervous when they need to ask their supervisors for help
- h___ 15. It is common for supervisors and workers to have casual conversations
- c___ 16. Workers in this organization work well together in teams
- v___ 17. Most workers would feel uncomfortable questioning their supervisor's authority
- c___ 18. Workers frequently help each other with their work

- i ___ 19. Employees here like to stick to their own job
- c ___ 20. Coworkers in this company are like members of your family
- v ___ 21. Supervisors and managers get special benefits like parking spaces
- h ___ 22. Employees here are comfortable calling their immediate supervisor by his/her first name
- c ___ 23. This organization sponsors social events outside of work
- i ___ 24. Workers try to get individual recognition for their accomplishments
- c ___ 25. Management strives to make this a family-friendly place to work
- h ___ 26. Workers are kept informed about important company news
- c ___ 27. People feel free to discuss both work-related and personal concerns with their coworkers.
- v ___ 28. Supervisors are given special privileges that workers do not get
- c ___ 29. There is a strong spirit of cooperation here
- h ___ 30. Experience is valued more than status in this organization
- v ___ 31. In this organization, it is easy to tell who is in charge
- i ___ 32. Workers often learn about their jobs through the process of trial and error
- c ___ 33. Mealtimes are seen as a time to socialize with one's coworkers
- h ___ 34. Supervisors ask for input from workers when important decisions have to be made
- i ___ 35. Employees here do not believe it is appropriate to ask other employees about their personal lives
- c ___ 36. It is easy for workers in this organization to ask their coworkers for help when they need it
- h ___ 37. Workers and supervisors eat meals side by side at the same tables
- v ___ 38. Decisions by supervisors are not questioned
- c ___ 39. My coworkers care about my well-being
- h ___ 40. Workers feel free to disagree with their supervisors in public
- v ___ 41. Supervisors have little time for their subordinates
- h ___ 42. Supervisors consider the needs of employees when making decisions
- h ___ 43. Supervisors keep workers informed about matters that directly affect them

ANEXO II



Universidade de Brasília

DIRETORIA GESTÃO DE PESSOAS

Brasília, 03.12.2001

Prezado(a) Colega,

A Diretoria de Gestão de Pessoas em conjunto com a Universidade de Brasília está realizando uma pesquisa sobre Cultura Organizacional.

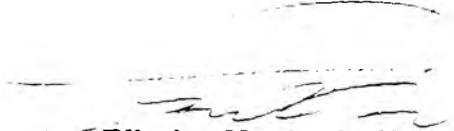
A pesquisa tem como objetivo delinear algumas dimensões da Cultura desta Organização para subsidiar a melhoria de programas do Banco, por meio de trabalho de pesquisa conduzido por Onofre Miranda, mestrando em Psicologia da Universidade de Brasília.

Neste sentido, solicitamos a sua colaboração para responder ao questionário em anexo. Os dados coletados serão analisados de forma agrupada, preservando, assim, a confidencialidade de suas respostas.

O questionário respondido deverá ser encaminhado, via malote, para a **GERIE - Brasília, NUSEB-4, SUMAT, Brasília, DF**, aos cuidados de **Onofre Miranda**, até o dia **21.12.2001**. Para esclarecimentos adicionais, contate-nos pelo telefone **(61) 349-5421**.

Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Desde já agradecemos a sua disponibilidade.


Newton Ribeiro Machado Neto
Gerente de Divisão

Escala de Cultura Organizacional

EM SUA ORGANIZAÇÃO

Por favor, responda as perguntas seguintes considerando COMO SUA ORGANIZAÇÃO NA VERDADE É, e não como você pensa que deveria ser. Responda com base em SUAS EXPERIÊNCIAS, INCLUINDO EXPERIÊNCIAS PESSOAIS E COISAS QUE VOCÊ VIU e OUVIU. Nas questões seguintes, por "trabalhadores", nós queremos dizer você, seus colegas de trabalho, e outras pessoas que estão em um cargo semelhante ao seu na empresa. Por "supervisores" nós queremos dizer o seu supervisor direto, ou qualquer pessoa em cargos mais alto na empresa como, por exemplo, gerente.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo e Não Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
--------------------------	---------------	-------------------------------------	---------------	--------------------------

	1	2	3	4	5
1. Durante discussões de trabalho nesta organização, os supervisores falam e os trabalhadores escutam.	1	2	3	4	5
2. Nesta organização, a promoção de alguém é resultado de esforço próprio.	1	2	3	4	5
3. Aqui os trabalhadores se preocupam em alcançar metas pessoais.	1	2	3	4	5
4. Os trabalhadores esforçam-se em ajudar os novatos a se ajustarem à organização.	1	2	3	4	5
5. Geralmente os supervisores são reconhecidos pelo bom desempenho dos seus subordinados.	1	2	3	4	5
6. Nesta organização, as pessoas preferem trabalhar independentemente.	1	2	3	4	5
7. Os funcionários gostam de ir para o trabalho para que eles possam ver seus colegas.	1	2	3	4	5
8. Os funcionários nessa organização sentem-se felizes quando algum colega é promovido.	1	2	3	4	5
9. Os funcionários em todos os níveis da organização são reconhecidos quando eles têm idéias boas.	1	2	3	4	5
10. Nesta organização, está claro que autoridade flui desde os mais altos escalões para os mais baixos.	1	2	3	4	5
11. Os trabalhadores estão principalmente preocupados com as suas próprias tarefas e responsabilidades.	1	2	3	4	5
12. Nesta Organização, freqüentemente os funcionários são amigos fora do local de trabalho.	1	2	3	4	5
13. Os supervisores tratam os trabalhadores como seus iguais.	1	2	3	4	5
14. Funcionários nesta companhia socializam entre si fora do local de trabalho.	1	2	3	4	5
15. Nesta organização, a comunicação é predominante formal.	1	2	3	4	5
16. Nesta organização, os trabalhadores cuidam de si mesmo.	1	2	3	4	5
17. A maioria dos trabalhadores se sente apreensiva quando precisa pedir ajuda para os supervisores.	1	2	3	4	5
18. É comum para os supervisores e trabalhadores terem conversas casuais (eventuais).	1	2	3	4	5
19. Os Trabalhadores nesta organização trabalham bem em grupos.	1	2	3	4	5
20. A maioria dos trabalhadores não se sentiria à vontade ao questionar a autoridade do seu supervisor.	1	2	3	4	5
21. Os trabalhadores freqüentemente ajudam uns aos outros com suas tarefas.	1	2	3	4	5
22. Nesta organização a avaliação de desempenho é realizada entre todos os cargos.	1	2	3	4	5
23. Os funcionários aqui gostam de suas próprias tarefas.	1	2	3	4	5

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo e Não Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
24. Os colegas de trabalho nesta organização são como membros de sua família.	1	2	3	4	5
25. Os supervisores e gerentes têm benefícios especiais, como por exemplo, estacionamento privativo.	1	2	3	4	5
26. Nesta organização os trabalhadores se preocupam com o bem estar do grupo ao qual fazem parte.	1	2	3	4	5
27. Os funcionários nesta organização são confortavelmente chamados pelo primeiro nome pelo supervisor imediato.	1	2	3	4	5
28. Esta organização patrocina eventos sociais externos.	1	2	3	4	5
29. Os trabalhadores buscam obter reconhecimento pessoal por suas realizações.	1	2	3	4	5
30. É comum a realização de comemorações, tais como, aniversário de funcionários.	1	2	3	4	5
31. A administração se esforça para fazer este um lugar familiar e amigável para se trabalhar.	1	2	3	4	5
32. Os trabalhadores são mantidos informados sobre notícias importantes da organização.	1	2	3	4	5
33. As pessoas sentem-se livres para discutir preocupações relacionadas ao trabalho e ou pessoais com os seus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
34. Os supervisores têm privilégios especiais em relação aos outros trabalhadores.	1	2	3	4	5
35. Há um forte espírito de cooperação aqui.	1	2	3	4	5
36. As tarefas que desempenho nesta empresa não requerem ajuda dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
37. Nesta organização, a experiência é mais valorizada que o status.	1	2	3	4	5
38. Nesta organização, é fácil dizer quem administra. (quem é o encarregado do quê).	1	2	3	4	5
39. Os trabalhadores freqüentemente aprendem suas tarefas pelo processo de tentativa e erro.	1	2	3	4	5
40. Os horários das refeições são vistos como um tempo de socialização para os trabalhadores.	1	2	3	4	5
41. A maneira pela qual desempenho minhas atividades diz respeito somente a mim.	1	2	3	4	5
42. Os supervisores pedem opinião dos trabalhadores quando são tomadas decisões importantes.	1	2	3	4	5
43. Nesta Organização, os funcionários não acham apropriado perguntar para os outros funcionários sobre suas vidas pessoais.	1	2	3	4	5
44. Nesta organização, é fácil para os trabalhadores pedirem aos seus colegas de trabalho ajuda quando eles precisam.	1	2	3	4	5
45. A competição é estimulada entre os indivíduos nesta organização.	1	2	3	4	5
46. Os trabalhadores e supervisores fazem suas refeições lado a lado às mesmas mesas.	1	2	3	4	5
47. A avaliação de desempenho é também realizada para os chefes e supervisores.	1	2	3	4	5
48. As decisões tomadas pelos supervisores não são questionadas.	1	2	3	4	5
49. Meus colegas de trabalho se preocupam com o meu "bem-estar".	1	2	3	4	5

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo e Não Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
--------------------------	---------------	-------------------------------------	---------------	--------------------------

50. Os trabalhadores se sentem livres para discordar dos seus supervisores em público.	1	2	3	4	5
51. Os supervisores têm pouco tempo para os seus subordinados.	1	2	3	4	5
52. Ao tomar decisões, os supervisores consideram as necessidades de funcionários.	1	2	3	4	5
53. Os supervisores mantêm os trabalhadores informados sobre os assuntos que os afetam diretamente.	1	2	3	4	5

DADOS DEMOGRÁFICOS

01. Organização que você trabalha: _____

02. Cargo que você ocupa: _____ Tempo de Serviço: _____

03. Cidade do Brasil que você trabalha: _____ Estado: _____

04. Você exerce Cargo de Chefia ou ocupa Função Gratificada: () SIM () NÃO

05. Naturalidade: _____

06. Sexo: () Masculino () Feminino

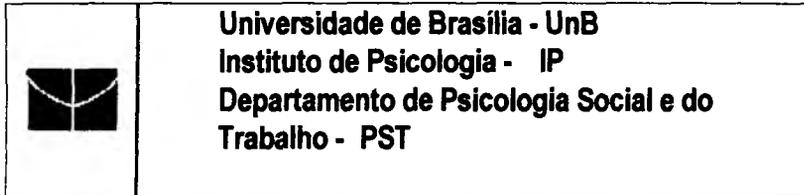
07. Idade: _____

08. Formação () 2º Grau Incompleto
 () 2º Grau Completo
 () 3º Grau Incompleto
 () 3º Grau Completo
 () Pós-graduação

09. Renda () Até R\$ 500,00
 () De R\$ 501,00 à R\$ 1.000,00
 () De R\$ 1.001,00 à R\$ 1.500,00
 () De R\$ 1.501,00 à R\$ 2.000,00
 () De R\$ 2.001,00 à R\$ 2.500,00
 () Acima de R\$ 2.501,00

10. Setor da Organização que você trabalha: () Agência
 () Direção Geral
 () Órgãos Regionais
 () Outros: _____

ANEXO III



Pesquisa sobre Cultura Organizacional

Você está sendo solicitado(a) a participar de uma pesquisa sobre Cultura Organizacional. O objetivo principal desta pesquisa é investigar e delinear a Cultura desta Organização. Os dados desta pesquisa serão analisados através de resultados gerais; assim, as respostas individuais não poderão ser identificadas. Além de anônima, toda informação fornecida por você será mantida confidencial, não é necessário se identificar.

Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Se você tiver qualquer pergunta sobre o questionário ou sobre os resultados da pesquisa, por favor, entre em contato com o pesquisador através do e-mail fornecido abaixo.

Obrigado por sua colaboração !

Onofre Miranda

onofre@unb.br

[ACESSAR AO QUESTIONÁRIO](#)

Escala de Cultura Organizacional

EM SUA ORGANIZAÇÃO

Por favor, responda as questões seguintes baseando-se em COMO SUA ORGANIZAÇÃO NA VERDADE É, e não como você pensa que deveria ser. Responda baseando em SUAS EXPERIÊNCIAS, INCLUINDO EXPERIÊNCIAS PESSOAIS E COISAS QUE VOCÊ VIU e OUVIU. Nas questões seguintes por "trabalhadores", nós queremos dizer você, seus colegas de trabalho, e outras pessoas que estão em um cargo semelhante ao seu na organização. Por "supervisores" nós queremos dizer o seu supervisor direto, qualquer pessoa em cargos mais alto na empresa, como por exemplo gerente.

POR FAVOR RESPONDA AS SEGUINTES QUESTÕES DE ACORDO COM SUA OPINIÃO:

Todos os campos são obrigatórios

01	Durante discussões de trabalho nesta organização, os supervisores falam e os trabalhadores escutam.	Alternativas
02	Nesta organização, a promoção de alguém é resultado de esforço próprio.	Alternativas
03	Aqui os trabalhadores se preocupam em alcançar metas pessoais.	Alternativas
04	Os trabalhadores esforçam-se em ajudar os novatos a se ajustarem à organização.	Alternativas
05	Geralmente os supervisores são reconhecidos pelo bom desempenho dos seus dos seus subordinados.	Alternativas
06	Nesta organização, as pessoas preferem trabalhar independentemente.	Alternativas
07	Os funcionários nesta organização esperam seus colegas começarem a trabalhar, e só então começam a trabalhar também.	Alternativas
08	Os empregados nessa organização sentem-se felizes quando algum colega é promovido.	Alternativas
09	Os empregados em todos os níveis da organização são reconhecidos quando eles têm idéias boas.	Alternativas
10	Nesta organização, está claro que a autoridade flui dos mais altos escalões para os mais baixos.	Alternativas
11	Os trabalhadores estão principalmente preocupados com as suas próprias tarefas e responsabilidades.	Alternativas
12	Nesta organização, freqüentemente os funcionários são amigos fora do local de trabalho.	Alternativas
13	Os supervisores tratam os trabalhadores como seus iguais.	Alternativas
14	Funcionários nesta organização socializam entre si fora do local de trabalho.	Alternativas
15	Nesta organização, a comunicação entre os cargos é predominantemente formal.	Alternativas
16	Nesta organização, os trabalhadores cuidam de si mesmo.	Alternativas
17	A maioria dos trabalhadores se sente apreensiva quando precisa pedir ajuda para os supervisores.	Alternativas
18	É comum para os supervisores e trabalhadores terem conversas casuais (eventuais).	Alternativas

19	Os trabalhadores nesta organização trabalham bem juntos em grupos.	Alternativas
20	A maioria dos trabalhadores não se sentiria à vontade ao questionar a autoridade do seu supervisor.	Alternativas
21	Os funcionários freqüentemente ajudam uns aos outros com suas tarefas.	Alternativas
22	Nesta organização a avaliação de desempenho é realizada entre todos os cargos.	Alternativas
23	Os empregados aqui gostam de suas próprias tarefas.	Alternativas
24	Os colegas de trabalho nesta companhia são como membros de sua família.	Alternativas
25	Os supervisores e gerentes têm benefícios especiais, como por exemplo, estacionamento privativo.	Alternativas
26	Nesta organização os trabalhadores se preocupam com o bem estar do grupo ao qual fazem parte.	Alternativas
27	Os empregados nesta organização são confortavelmente chamados pelo primeiro nome pelo supervisor imediato.	Alternativas
28	Esta organização patrocina eventos sociais externos.	Alternativas
29	Os trabalhadores buscam obter reconhecimento pessoal por suas realizações.	Alternativas
30	É comum a realização de comemorações, tais como aniversário do funcionário.	Alternativas
31	A Administração se esforça para fazer este um lugar familiar e amigável para se trabalhar.	Alternativas
32	Os trabalhadores são mantidos informados sobre notícias importantes da organização.	Alternativas
33	As pessoas sentem-se livres para discutir preocupações relacionadas ao trabalho e ou pessoais com os seus colegas de trabalho.	Alternativas
34	Os supervisores têm privilégios especiais em relação aos outros trabalhadores.	Alternativas
35	Há um forte espírito de cooperação aqui.	Alternativas
36	As tarefas que desempenho nesta organização não requerem ajuda dos meus colegas de trabalho.	Alternativas
37	Nesta organização, a experiência é mais valorizada que o status.	Alternativas
38	Nesta organização, é fácil dizer quem administra. (quem é o encarregado do quê).	Alternativas
39	Os trabalhadores freqüentemente aprendem suas tarefas pelo processo de tentativa e erro.	Alternativas
40	Os horários das refeições são vistos como um tempo de socialização para os trabalhadores.	Alternativas
41	A maneira pela qual desempenho minhas atividades diz respeito somente a mim.	Alternativas
42	Os supervisores pedem opinião dos trabalhadores quando são tomadas decisões importantes.	Alternativas
43	Nesta organização, os funcionários não acham apropriado perguntar para os outros funcionários sobre suas vidas pessoais.	Alternativas
44	Nesta organização, é fácil para os trabalhadores pedirem aos colegas de trabalho ajuda quando precisam.	Alternativas
	A competição é estimulada entre os indivíduos nesta	Alternativas

Obrigado por preencher o formulário

Obrigado por preencher o formulário.

Você participou de uma pesquisa sobre Cultura Organizacional.

Se você tiver qualquer pergunta sobre o questionário ou sobre os resultados da pesquisa, por favor, entre em contato com o pesquisador através do e-mail fornecido abaixo.

Obrigado por sua colaboração !

Onofre Miranda

onofre@unb.br

| [Voltar](#) |

	organização.	
46	Os trabalhadores e supervisores fazem suas refeições lado a lado às mesmas mesas.	Alternativas ▼
47	A avaliação de desempenho é realizada também para os chefes e supervisores.	Alternativas ▼
48	As decisões tomadas pelos supervisores não são questionadas.	Alternativas ▼
49	Meus colegas de trabalho se preocupam com o meu "bem-estar".	Alternativas ▼
50	Os trabalhadores se sentem livres para discordar dos seus supervisores em público.	Alternativas ▼
51	Os supervisores têm pouco tempo para os seus subordinados.	Alternativas ▼
52	Ao tomar decisões, os supervisores consideram as necessidades dos funcionários.	Alternativas ▼
53	Os supervisores mantêm os trabalhadores informados sobre os assuntos que diretamente os afetam.	Alternativas ▼

01 - Organização onde você trabalha: _____

02 - Cargo que você ocupa: _____

03 - Cidade do Brasil que você trabalha: _____

Estado DF ▼

04 - Você exerce Cargo de Chefia ou ocupa Função Gratificada : _____

Alternativa ▼

05 - Tempo de Serviço na Organização : _____

06 - Naturalidade : _____

07 - Sexo : Escolha Sexo ▼

08 - Idade: _____

09 - Nível Educacional : Nível Educacional ▼

10 - Renda (Faixa Salarial) Escolha faixa de renda ▼

Enviar