

## **Fatores culturais e de gestão: uma análise sobre competitividade e coletivismo na indústria de países emergentes**

Alexandre Reis Graeml (UTFPR/UP) alexandre.graeml@fulbrightmail.org

Jurandir Peinado (UP) jurandir@up.edu.br

*Resumo: Como as empresas são influenciadas pela cultura dos países onde estão localizadas, é possível que ocorram vantagens comparativas determinadas pela localização, quando a cultura nacional se ajustar melhor à filosofia das novas práticas de gestão. Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa survey, realizada com gerentes industriais de 248 empresas da Argentina, Brasil e Romênia, a qual investiga aspectos culturais relacionados à competitividade e ao coletivismo/individualismo como fatores formadores da cultura organizacional. Entre outras constatações, descobriu-se, em primeiro lugar uma ligeira concordância com práticas competitivas na formação da cultura organizacional de empresas romenas, enquanto os respondentes de organizações brasileiras e argentinas apresentaram ligeira discordância com relação à adoção de tais práticas. Em segundo lugar, os resultados da pesquisa também apontaram que, apesar dos três países incluírem traços que favorecem o coletivismo na cultura organizacional, a Romênia mostra maior adoção de práticas que reforçam o trabalho em equipe na formação da cultura organizacional de suas empresas.*

*Palavras chave: países emergentes; cultura organizacional; competitividade; coletivismo.*

### **1. Introdução**

Cada empresa apresenta um estilo único que a distingue das outras, de acordo com Hatch e Cunliffe (2006). É justamente a singularidade deste estilo que determina a cultura organizacional. Culturas organizacionais possuem complexas relações com o ambiente em que as empresas operam e onde seus membros são recrutados.

A noção de ambiente, de acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), constitui elemento fundamental nos estudos que tratam dos temas de mudança e da estratégia empresarial.

O atual nível competitivo mundial tem feito empresas dos mais variados segmentos buscarem aumentar a competitividade utilizando-se de estratégias que valorizem atributos como custos e qualidade (SHIMIZU, BASSO e NAKAMURA, 2006). Esta corrida pela busca e implantação de processos produtivos mais flexíveis, ágeis e enxutos, em anos recentes, tem dado origem a novas práticas de gestão corporativa (FERRO, 2004). Tais práticas demandam profundas mudanças culturais em praticamente todas as empresas. Hall (2004) considera que as mudanças são feitas para obter mais lucros ou atrair mais membros, possuindo relação tanto com o ambiente como com as metas organizacionais. Nesta mesma linha de pensamento, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) também revelavam que os atuais estudos sobre estratégia desenvolvem-se de acordo com duas perspectivas: a econômica e a organizacional. A abordagem econômica considera a estratégia como um instrumento de maximização da eficiência e dos lucros, enquanto a abordagem organizacional se preocupa, por sua vez, com a relação entre a estratégia e as diversas dimensões da organização como estrutura e tecnologia. Ela leva em consideração, ainda, a influência de traços culturais nas atividades gerenciais que, por sua vez, são muito dependentes do país ou região em que uma empresa está instalada. Em função disso, Shimonishi e Machado-

da-Silva (2003) alegam ser necessário o desenvolvimento de estudos que discutam uma teoria organizacional mais adaptada às condições culturais locais.

A pesquisa aqui relatada teve como principal objetivo avaliar a percepção dos profissionais do setor industrial de três países emergentes sobre a cultura organizacional e a sua influência sobre a organização para o trabalho em grupo e a competitividade interna. Buscou-se levantar o quanto as indústrias consideram as práticas do trabalho em grupo e ao mesmo tempo competitivo como parte inerente de suas estratégias organizacionais, uma vez que tais práticas fazem parte do receituário prescritivo de modernas técnicas de gestão, como aquelas relacionadas à filosofia *lean*.

Os respondentes da pesquisa foram profissionais em cargos no nível de gerência ou diretoria, nas áreas de compras, manufatura ou logística. As indústrias objetos desta pesquisa têm planta em um dos seguintes países: Brasil, Romênia e Argentina. Tal amostra se justificou, principalmente pela viabilidade da coleta de dados, considerando a facilidade de realização da *survey* conduzida pelos próprios autores deste trabalho, mas também por se tratarem de três países emergentes, com culturas nacionais distintas.

O desenvolvimento da pesquisa se justificava *a priori*, e a partir de um ponto de vista prático, pela possibilidade de divulgação dos resultados obtidos e de sua análise, tanto para as organizações participantes como para outras que pudessem se beneficiar das recomendações oferecidas na conclusão do trabalho. O valor prático da pesquisa independia dos eventuais resultados. Se a pesquisa apontasse para o elevado grau de aderência das empresas pesquisadas às características do trabalho coletivista e competitivo, isto indicaria que elas estão mais preparadas para a implantação da filosofia *lean*. No caso oposto, ficando evidenciado um baixo grau de aderência das empresas a essa forma de trabalho, o estudo poderia servir de alerta para o fato de que ainda se precisava realizar ajustes na cultura para então se poder obter os benefícios prometidos pela adoção das técnicas japonesas.

A partir de uma perspectiva teórica, a realização da pesquisa também se justificava facilmente, mediante a constatação de que, embora o trabalho de forma coletivista e de alta competitividade esteja em evidência, tanto em trabalhos acadêmicos como na prática empresarial, poucos são os estudos práticos sobre seu nível de adoção pela indústria em países de economia emergente (GLASER-SEGURA e ANGHEL, 2003; SHIMONISHI e MACHADO-DA-SILVA, 2003). Os trabalhos sobre o tema se restringem às grandes indústrias automotivas, que apresentam um cenário particular em que o desenvolvimento dos atuais processos industriais foi elaborado e trazido pronto dos países onde se situam as matrizes dessas empresas (SCAVARDA *et al.*, 2001; LUCHI *et al.*, 2003).

Vale ressaltar que não foi pretensão deste estudo avaliar a qualidade da estratégia organizacional das empresas participantes. Apenas se pretendeu avaliar a percepção dos respondentes sobre a cultura e práticas empresariais, mais especificamente sobre a ênfase que se dá ao trabalho coletivo e ao grau de competitividade interna, aspectos importantes a serem levados em consideração no caso de implantação da filosofia de manufatura enxuta.

Nas seções seguintes, após esta introdução, são apresentadas algumas dimensões influenciadoras da cultura organizacional como liderança e decisão; cultura e identidade organizacional; mudança, inovação e aprendizagem. Depois, discute-se a metodologia utilizada na coleta e na análise dos dados, seguida da sua apresentação e discussão. Encerra-se o artigo com as conclusões e algumas considerações finais, que incluem as limitações da pesquisa ora empreendida e recomendações para estudos futuros.

## **2. Dimensões influenciadoras da cultura organizacional**

### **2.1 Liderança e decisão**

A liderança é considerada uma forma especial de poder, pois envolve a habilidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, para incentivar a concordância voluntária dos seguidores. Stoner e Freeman (1985) salientam que liderança e gerência possuem significados distintos, para eles, um gerente pode agir de forma justa e organizada e mesmo assim não ter as capacidades motivacionais de um líder.

Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), as estratégias organizacionais são geralmente formadas por um conjunto de forças representado pelo equilíbrio entre valores e crenças compartilhados pelo grupo dirigente, por um lado, e pela distribuição do poder organizacional entre os membros da coalizão dominante, por outro lado. A partir dessa mesma perspectiva, Hall (2004) alerta para a diferença entre a liderança no alto escalão e a liderança em nível de supervisão de primeira linha, segundo ele a supervisão de primeira linha é voltada às tarefas e fatores sócio-emocionais, que em grande parte nada significa para as pessoas do topo da organização. Mintzberg (2008, p. 24) complementa que “a cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela”. Faria e Meneghetti (2002) tecem contundentes críticas a respeito do exercício da liderança, quando consideram a disparidade de interesses entre os líderes e liderados.

### **2.2 Mudança, inovação e aprendizagem**

Inúmeros autores afirmam que as organizações, longe de permanecerem estáticas, estão sujeitas a um processo dinâmico de mudanças. Isto pode ser constatado quando Hall (2004, p. 173) declara que “as análises do poder, da liderança, da tomada de decisão e da comunicação mostraram que as organizações são dinâmicas”, ou então quando Hatch e Cunliffe (2006) descrevem dois modelos de mudança, o primeiro proposto por Kurt Lewin (modelo descongelar/mover/recongelar) e o segundo proposto por Max Weber (teoria da rotinização do carisma). Stoner e Freeman (1985, p. 300) aplicam o conceito de mudança planejada e a definem como “uma tentativa sistemática de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente externo e a alcançar novos objetivos”. Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) afirmam que as organizações são pressionadas a promover mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado, o que acabou por transformar a mudança organizacional, que antes era um fenômeno isolado no ambiente empresarial em rotina. Neste contexto, Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) declaram que a aprendizagem organizacional deixou de ser um requisito ocasional para ser uma necessidade contínua e fundamental. Para justificar essa afirmativa, os autores se basearam em um estudo na indústria alimentícia paranaense que demonstrou que os valores organizacionais estavam fortemente associados a valores ambientais do contexto institucional de referência, conforme interpretação do grupo de dirigentes que detinha o domínio da organização.

De acordo com Kimberly (1981, *apud* Hall, 2004), uma inovação é um afastamento das práticas ou tecnologias existentes e do estado da arte, na ocasião em que ocorre. Bateman e Snell (1998) concordam, acrescentando que inovação é uma mudança na tecnologia, um abandono das maneiras anteriores de se fazer as coisas. Stoner e Freeman (1985) ressaltam ainda que os administradores precisam conhecer o processo de inovação das organizações e tomar providências para encorajar este processo. As organizações diferem na capacidade de transformar os talentos de seus membros em novos processos, produtos e serviços. Cabe aqui ressaltar a influência da motivação e seu papel catalisador do processo de mudança. A motivação é “um processo de induzir uma pessoa ou um grupo de pessoas, com necessidades e personalidades distintas, a

atingir os objetivos da organização, enquanto procura atingir seus objetivos pessoais” (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR, 1998, p. 346). A criatividade é mais estimulada em um clima permissivo, um clima que encoraje a exploração de novas idéias e novos modos de realizar as coisas. Porém, muitos administradores podem sentir-se desconfortáveis com o processo contínuo de mudança que acompanha o exercício da criatividade, além de poderem recear a possibilidade de uma atmosfera permissiva encorajar a quebra da disciplina ou o controle dos custos, conforme alertam Stoner e Freeman (1985).

### **2.3 Cultura e identidade organizacional**

Hatch e Cunliffe (2006) afirmam que muitos livros populares descrevem cultura organizacional, a exemplo da liderança, como algo que pode ser gerenciado e usado para alcançar efetividade e competitividade organizacional. Porém, advertem os autores que a cultura organizacional apresenta um relacionamento complexo entre a organização e o meio ambiente em que ela opera e de onde são recrutados seus empregados. Afinal, estes são socializados pela cultura institucional, assim como pela família, igreja, comunidade e escola. Os valores e habilidades individuais dos membros da organização vão, portanto, influenciar a cultura coletiva da organização.

Levando em consideração a influência de traços culturais nas atividades gerenciais da organização, Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) revelam que, no caso brasileiro, os traços culturais que devem ser considerados são: receptividade ao estrangeiro, orientação para o curto prazo, aversão à sistematização do trabalho, personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, jeitinho brasileiro e formalismo. Nesta mesma linha de raciocínio, Oliveira e Machado-da-Silva (2001, p. 28) afirmam também que “as características culturais decorrentes da formação da sociedade brasileira são marcantes e consideradas, até mesmo, como elementos fundamentais da identidade nacional”. De forma complementar, Machado-da-Silva e Nogueira (2001, p. 36) ressaltam que “a identidade organizacional pode ser considerada como resultante de uma representação compartilhada dos membros de uma determinada organização e daqueles com quem ela interage”.

Hatch e Cunliffe (2006) discutem individualismo versus coletivismo, porque consideram que isto leva à compreensão do grau de independência ou interdependência no trabalho que se pode esperar de indivíduos que compartilham uma determinada cultura. Os autores ainda complementam que, em culturas mais individualistas, os direitos individuais são muito importantes. Pode-se encontrar evidências do grau de individualismo na forma como as pessoas interagem ou nas suas crenças religiosas, por exemplo. As relações entre os membros de uma cultura individualista são mais livres e voltados para suas próprias necessidades e desejos. Nessas culturas, é esperado que cada um cuide de si mesmo. Em contraste, nas culturas coletivistas, exige-se elevado senso de lealdade aos companheiros e segurança grupal.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Um questionário estruturado com 116 afirmações foi utilizado como instrumento de coleta de dados. O grau de concordância com as afirmações apresentadas aos respondentes podia ser indicado por meio de uma escala *Likert* de sete pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. O número ímpar de alternativas foi adotado para permitir que aqueles que não tivessem opinião formada pudessem explicitar essa situação de indiferença ou falta de posicionamento com relação a determinada afirmação.

Para análise neste artigo, foram selecionadas vinte das 116 afirmações que compunham o questionário aplicado, o qual também tratava de outras questões, com objetivos que ultrapassam o escopo da pesquisa. Os vinte itens selecionados destinavam-se a identificar características e práticas adotadas pela organização referentes à propensão ao trabalho em grupo ou individual. O

questionário replicou o adotado por Glaser-Segura e Anghel (2003) que, por sua vez, se baseou nos constructos identificados por Flynn, Schroeder e Flynn (1999).

Quando se utiliza um questionário desenvolvido em um idioma e cultura para aplicação em outro idioma e cultura, é necessário que se tomem alguns cuidados para assegurar a equivalência e validade de escalas, quando se pretende realizar comparações. Para assegurar a equivalência conceitual e a validade das escalas, foi utilizada *a priori* a técnica *back translation*, ou tradução para trás, que implica em traduzir para o novo idioma e depois traduzir novamente para o idioma original para verificar se as questões resultantes continuam apresentando o sentido original (RIORDAN e VANDERNBURG, 1994). Assim, as questões originalmente propostas por Glaser-Segura e Anghel (2003) em inglês foram traduzidas para o romeno, o espanhol e o português (uma vez que a aplicação se deu na Romênia, na Argentina e no Brasil) e de novo para o inglês. Os pequenos problemas que foram detectados a partir deste procedimento foram, então, sanados, antes de se utilizar o questionário em campo.

Para garantir a qualidade das respostas obtidas, foram escolhidos respondentes que tivessem bom conhecimento dos assuntos abordados no questionário, ligados a práticas do chão-de-fábrica, relacionamento com fornecedores e clientes, políticas de incentivos aos trabalhadores, entre outros. Assim, priorizou-se a participação de gerentes ou diretores industriais, de logística ou de compras.

As indústrias objetos desta pesquisa envolveram produtoras de bens duráveis, de médio ou grande porte e com planta localizada no Brasil, Argentina ou Romênia. O motivo da escolha destes países foi por conveniência dos autores, que tinham facilidade de aí realizar a coleta de dados.

Para determinar o tamanho da amostra, foram analisados estudos anteriores que utilizaram conceitos, metodologias e bases teóricas similares (FLYNN, SAKAKIBARA e SCHROEDER, 1995; WAGNER, 1995; GLASER-SEGURA e ANGHEL, 2003). Com base nestes estudos, calculou-se o tamanho mínimo necessário da amostra em aproximadamente 60 organizações para cada país. Porém, ao final da pesquisa, maiores quantidades de respondentes foram obtidas.

### **3.1 Procedimentos de coleta de dados**

No Brasil, o questionário foi enviado no início de dezembro de 2008, via email, contendo um *link* do programa “*survey monkey*” para cerca de setecentos profissionais qualificados que trabalham na área de produção e logística. A aplicação da *survey* resultou na obtenção de 121 questionários respondidos, dos quais 79 haviam sido totalmente preenchidos.

Na Romênia, as empresas foram randomicamente selecionadas de uma listagem das maiores companhias daquele país em 2000, todas com planta industrial em Bucareste. Os questionários foram impressos em papel e aplicados pessoalmente por um dos pesquisadores a 102 profissionais qualificados, que atuavam na área de produção ou logística. A aplicação dos questionários aconteceu entre outubro de 2006 e junho de 2007.

Na Argentina, os questionários foram impressos em papel e aplicados pessoalmente por um assistente de pesquisa ou enviados por e-mail para os gerentes de produção, compras ou logística de empresas industriais que têm um contato próximo com uma universidade local, na cidade de Córdoba. Depois de preenchidos, 67 questionários foram coletados pessoalmente ou devolvidos também por e-mail. O processo de coleta de dados ocorreu entre junho e outubro de 2007.

### **3.2 Procedimentos de tratamento e análise dos dados**

Os dados obtidos na pesquisa foram analisados estatisticamente com o auxílio do *Software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 17. Inicialmente procedeu-se uma análise

descritiva de cada uma das vinte variáveis por meio da AED (Análise Exploratória de Dados) que consiste basicamente em explorar os dados por meio de técnicas gráficas, como recomendado por Dancey e Reidy (2006). A identificação das dimensões sobre o trabalho em grupo e o trabalho individual pretendidas, ocorreu por meio da análise fatorial, cujo método de extração foi análise dos componentes principais. Avaliou-se a adequação fatorial por meio dos testes *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e esfericidade de *Bartlett*. Como havia vários fatores, que apresentavam *eigenvalues* maiores que um, optou-se por definir o número de fatores por meio do método *scree plot*. Gobara *et al.* (2008) e Rossoni e Crubellate (2008), dentre inúmeros outros trabalhos que poderiam ser citados, adotaram esta orientação, anteriormente. Com os fatores definidos, os dados foram submetidos novamente à análise fatorial, complementando-se com o método de rotação *varimax*, objetivando melhorar a interpretação das cargas fatoriais (DANCEY e REIDY, 2006; HAIR *et al.*, 2005). Variáveis com cargas fatoriais menores que 0,4 foram excluídas e as variáveis que apresentaram valores negativos de carga fatorial foram invertidas. Após a definição de quais variáveis enquadravam-se em cada fator, avaliou-se a confiabilidade por meio do teste alfa de *Cronbach*. O valor mínimo de confiabilidade aceitável neste tipo de análise é  $\alpha = 0,5$ , em função de se tratar de uma pesquisa exploratória (GLASER-SEGURA e ANGHEL, 2003; NUNNALLY, 1967), embora diversos autores prefiram trabalhar com  $\alpha > 0,7$  (DANCEY e REIDY, 2006; HAIR *et al.*, 2005). As variáveis que diminuía a confiabilidade da escala foram descartadas. O passo seguinte consistiu em obter as médias das notas das perguntas relacionadas a cada constructo identificado pela análise fatorial.

A segunda parte do tratamento e análise dos dados visou a relacionar as variáveis identificadas por meio da análise fatorial com as variáveis que indicavam o país de origem dos dados: Brasil, Romênia e Argentina. O interesse foi verificar como o país afeta o grau de individualismo ou coletivismo com que os indivíduos de uma determinada cultura trabalham (HATCH e CUNLIFFE, 2006). Com as dimensões identificadas, foi utilizado o método de análise *General Linear Model* (GLM) do tipo ANOVA com ANCOVA. Uma ANCOVA simples indica se os grupos diferem em uma variável dependente, enquanto se mantêm fixos os efeitos de outra variável denominada covariável. Tal método é adequado aos propósitos do estudo, pois se buscava avaliar a influência de um conjunto de variáveis tratadas como independentes e/ou covariantes sobre uma variável dependente (cada uma das variáveis resultantes da análise fatorial foi tratada como variável dependente). Também foram utilizadas duas variáveis de controle (tratadas como covariantes). Uma vez estabelecidas às variáveis estatisticamente validadas, foram analisadas as médias aritméticas para cada uma delas. A amplitude das escalas variou de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

Cabe notar que as possibilidades de resposta ao questionário de pesquisa não representam uma escala intervalar. Trata-se de uma escala ordinal, apenas, porque não há meios de se garantir que a distância entre "discordo totalmente", "discordo", "discordo ligeiramente", "não tenho opinião formada", "concordo ligeiramente", "concordo" e "concordo totalmente" seja sempre a mesma, na percepção dos respondentes<sup>1</sup>. Contudo, optou-se por tratá-la como uma escala intervalar, para realizar o tratamento estatístico dos dados. Este procedimento, apesar da flexibilização que impõe ao rigor do método, tem sido utilizado em estudos que se baseiam em questionários com escala *Likert*, por facilitar a análise.

#### **4. Resultados obtidos**

Nesta seção, espera-se conseguir fornecer informações organizadas ao leitor, que possibilitem o claro entendimento da percepção dos participantes da pesquisa com respeito às práticas e aspectos da cultura organizacional em relação à forma de trabalho, mais coletivista ou individualista. Serão, primeiramente, apresentados e discutidos os constructos identificados a partir da análise

fatorial exploratória, para depois discutir os resultados estatísticos acerca da influência da variável “país”, ou seja, da cultura nacional, sobre o coletivismo/individualismo.

#### 4.1 Identificação das dimensões do coletivismo/individualismo

Inicialmente, foram elaborados histogramas de frequências e caixa de bigodes (*box plots*), que foram úteis em uma análise preliminar e provocaram a exclusão de uma variável do conjunto por apresentar curtose de 6,549 e doze pontos *outliers* na caixa de bigodes. O teste de esfericidade de *Bartlett* mostrou-se significativo ( $p\text{-value} < 0,001$ ) e o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) também se mostrou adequado (KMO > 0,7). Tais resultados possibilitam o uso da análise fatorial como técnica de exploração para o estudo pretendido.

Dos dezenove itens efetivamente utilizados na análise a partir de então, descartaram-se outros seis, pois apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,4 ou contribuíam negativamente para a confiabilidade do fator, restando somente treze itens a analisar (identificados na tabela 1). De acordo com os critérios de interpretação do gráfico *Scree plot*, optou-se pela adoção de apenas dois fatores mesmo com o total de variância explicada de apenas 34,14%. A tabela 1 mostra detalhadamente a estrutura fatorial, bem como suas comunalidades, média dos fatores e *eigenvalues*. Adicionalmente, apresenta a variância explicada e acumulada dos fatores, além do índice de consistência interna por meio do alfa de *Cronbach*. Em síntese, dois agrupamentos sobressaíram da análise fatorial, um primeiro que remete a uma análise das ações voltadas para *competitividade* e um segundo que remeta a uma análise de ações mais associadas ao *espírito coletivo*.

TABELA 1 – Fatores de competitividade e coletivismo

Variável	Fator 1 Competitividade	Fator 2 Coletivismo
P 2.6 - Vencer é o mais importante	0,703	
P 2.10 - Fazer o melhor não é o suficiente, o importante é vencer	0,667	
P 2.13 - O sucesso é a coisa mais importante na vida	0,667	
P 2.14 - No final das contas, a única pessoa com quem se pode contar é consigo mesmo	0,787	
P 2.16 - Se você quer uma coisa bem feita deve fazer você mesmo	0,606	
P 2.18 - Somente quem depende de si mesmo vai em frente na vida	0,680	
P 2.20 - Vencer é importante tanto em no trabalho como em jogos	0,652	
P 2.3 - Membros de uma equipe devem aceitar sacrificar-se, às vezes, pelo bem do grupo		0,455
P 2.5 - As pessoas devem aceitar que, se vão fazer parte de uma equipe, às vezes terão que fazer coisas que não desejam fazer		0,541
P 2.8 - Trabalhar em equipe é melhor que trabalhar sozinho		0,479
P 2.11 - Prefiro trabalhar em equipe a trabalhar sozinho		0,731
P 2.17 - Os membros de uma equipe devem estar dispostas a se sacrificar pelo bem estar do grupo		0,506
P 2.19* - Uma equipe é mais eficiente quando seus membros fazem o que pensam que é o menor e não o que o grupo quer que façam		0,501
Média	3,82	5,71
Valor próprio ( <i>eigenvalue</i> )	3,74	2,74
Variância acumulada	19,70%	34,14%
Alfa de <i>Cronbach</i>	0,821	0,628

\* Escala invertida

Fonte: dados da pesquisa

O fator 1, dimensão denominada *competitividade*, ficou composto por sete itens que podem refletir o grau em que uma cultura organizacional é mais ou menos competitiva. Este fator apresentou um índice de consistência interna, alfa de *Cronbach*, igual a 0,821. As cargas fatoriais

variaram entre 0,606 a 0,703. A média deste fator para todos os respondentes foi de 3,82 mostrando a tendência quase que neutra, entre “discordo ligeiramente” e “não tenho opinião formada” quanto a esses comportamentos.

O fator 2, dimensão denominada *coletivismo*, ficou composto por seis itens que traduzem convicções pessoais ligadas à necessidade do trabalho em equipe. Em resumo, a predominância destes aspectos indicaria maior propensão a uma cultura coletivista, enquanto o contrário apontaria para uma cultura mais individualista dos membros da organização. Este fator apresentou um índice de consistência interna, alfa de *Cronbach*, igual a 0,628, que foi considerado satisfatório para a continuidade da pesquisa. As cargas fatoriais variaram entre 0,455 e 0,541. A média deste fator foi de 5,71, entre “concordo” e “concordo ligeiramente”, mostrando a tendência de ocorrência freqüente desses comportamentos, o que sinaliza a preocupação dos membros da organização com o trabalho de forma coletivista.

#### 4.2 Análise da influência do país nos fatores *competitividade* e *coletivismo*

Os dois fatores identificados foram avaliados como variáveis dependentes, um de cada vez, em um teste de ANOVA com ANCOVA. O *país* foi tratado como a variável independente. O *tempo de empresa* do respondente e o *tamanho da empresa* foram tratados como covariáveis, na forma de variáveis de controle. O objetivo era verificar se estes fatores influenciavam os resultados obtidos. Todas as variáveis e resultados estão expostos na tabela 2.

TABELA 2 – Análise da influência do país nos fatores *competitividade* e *coletivismo*

Variável	Fator 1 competitividade			Fator 2 coletivismo		
	Soma dos quadrados do tipo III	Sig.	Coefficiente de explicação	Soma dos quadrados do tipo III	Sig.	Coefficiente de explicação
P 21 – País	143,678	0,000	38,36%	12,348	0,000	9,74%
P 7 - Há quanto tempo você trabalha na empresa em anos?	0,241	0,618	0%	0,268	0,459	0%
P 10 – Qual o número de funcionários que trabalham nessa planta?	1,351	0,239	0%	0,004	0,932	0%
Modelo corrigido	148,108		38,36%	12,400		9,78%
Total corrigido	374,506			126,780		
R <sup>2</sup>		0,395			0,098	
R <sup>2</sup> corrigido		0,385			0,082	

Fonte: dados da pesquisa  
 P7 e P10 variáveis de controle

De uma forma ampla, avaliando o poder de explicação do modelo, verificou-se que a variável *país* se mostrou significativa para ambos os fatores, embora o fator *competitividade* seja mais influenciado (coeficiente de explicação de 38,36%) que o fator *coletivismo* (9,74%). A ausência de poder de explicação e de significância apresentados pelas variáveis de controle comprova que o *tempo de trabalho* na empresa e o *tamanho da empresa* não exerceram influência nas respostas obtidas.

Convém ressaltar que as diferenças entre as médias obtidas para os fatores *competitividade* e *coletivismo* para os três países envolvidos na pesquisa não podem ser atribuídas ao acaso, uma vez que se demonstraram estatisticamente relevantes, conforme discutido acima. A influência da cultura nacional se torna ainda mais evidente quando se percebe que outras variáveis que também



poderiam ocasionar diferenças nos resultados para esses fatores não se demonstraram significativas.

Uma vez confirmada a influência da variável *país* sobre os fatores *competitividade* e *coletivismo*, foram geradas as médias marginais estimadas para cada país, com a intenção de avançar na compreensão sobre como a cultura nacional afeta a cultura organizacional, referente aos dois aspectos estudados. Os dados estão expostos nas figuras 1 e 2, a seguir.

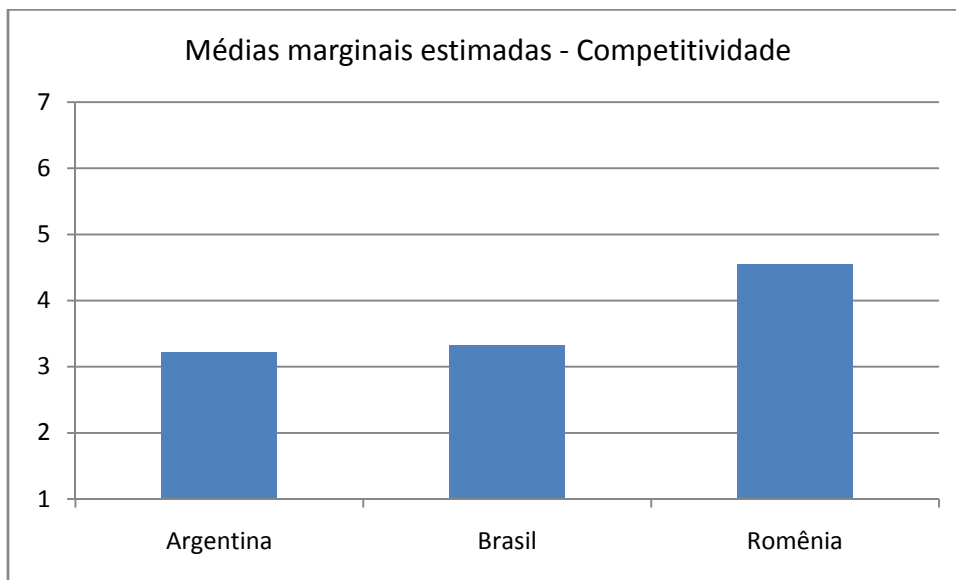


FIGURA 1 – Médias do fator competitividade por país. Fonte: dados da pesquisa.

Como exposto na figura 1, organizações localizadas no Brasil e na Argentina demonstram menor propensão à utilização de práticas de competitividade, comparativamente às organizações romenas. Por outro lado, os resultados não apontam diferenças extremas entre os dois posicionamentos. Em síntese, os funcionários das organizações brasileiras e argentinas discordam ligeiramente na adoção de práticas culturais orientadas à competitividade enquanto os das organizações romenas concordam ligeiramente com a adoção de tais práticas.

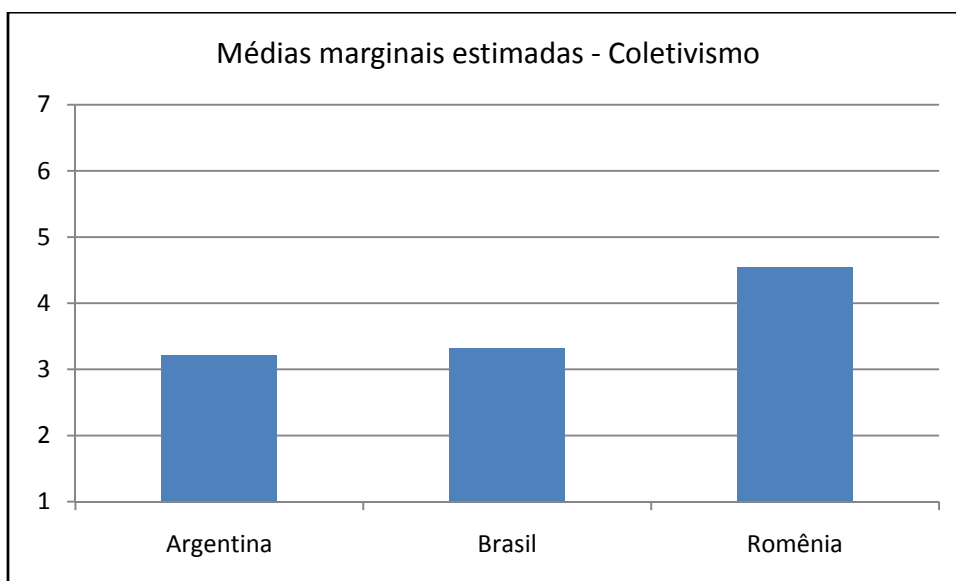


FIGURA 2 – Médias do fator coletivismo por país. Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 2 demonstra que as organizações romenas adotam práticas voltadas a uma cultura coletivista com maior intensidade, comparativamente às organizações brasileiras e argentinas. Apesar das diferenças nas médias, pode-se dizer que as organizações desses três países contêm traços culturais ligados ao trabalho coletivista em patamares relativamente próximos. Em síntese, as organizações dos três países concordam ligeiramente com a prática do trabalho de forma mais coletivista.

## 5. Conclusões

Partindo-se do objetivo de verificar como o ambiente cultural do país pode afetar na formação da cultura organizacional quanto aos aspectos de *competitividade* e *coletivismo*, foi possível chegar a algumas contribuições interessantes para a academia e para as empresas. A primeira delas consistiu na revelação empírica dos fatores: *competitividade* e *coletivismo*, a partir da utilização da análise fatorial. Verificou-se, também que a variável *país* é determinante de diferenças significativas da valorização das dimensões de *competitividade* e *coletivismo* pelos respondentes, o que corrobora estudos anteriores que discutem a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional.

Assim, os resultados da pesquisa no setor industrial dos três países emergentes estudados (Argentina, Brasil e Romênia) apontam, em primeiro lugar, para uma ligeira concordância com práticas *competitivas* na formação da cultura organizacional de empresas romenas, enquanto os respondentes de organizações brasileiras e argentinas apresentaram ligeira discordância com relação à adoção de tais práticas.

Em segundo lugar, os resultados da pesquisa também apontaram que, apesar dos três países incluírem traços que favorecem o *coletivismo* na cultura organizacional, a Romênia mostra maior adoção de práticas que reforçam o trabalho em equipe na formação da cultura organizacional de suas empresas. Os respondentes de empresas argentinas apresentaram a menor propensão à adoção de tais práticas.

Apesar dos resultados interessantes obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que reduzem o alcance das suas conclusões. A principal delas, na avaliação dos autores, é que alguns participantes podem ter se sentido inclinados a responder não com base no que realmente sentem, mas naquilo que imaginam que os pesquisadores gostariam de ver nas respostas ou no que acreditam fornecer uma “boa imagem” de si mesmos ou de suas organizações, independentemente de representar realmente o que pensam. Outra limitação se refere ao fato de os respondentes não estarem todos situados no mesmo nível hierárquico dentro das suas organizações, embora a maior parte deles tenha função gerencial e, conseqüentemente, autonomia para a tomada de decisões, ao menos no nível tático de suas empresas.

Na continuidade dos trabalhos, os autores pretendem avançar no entendimento de como questões associadas à cultura nacional e à cultura organizacional por ela influenciada interferem no sucesso da adoção da filosofia da manufatura enxuta, já que esta é muito dependente das variáveis discutidas neste trabalho.

## Referências

- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- DANCEY, C. P.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. *Liderança e organizações*. Curitiba: UFPR, 2002. (*working paper*)
- FERRO, J. R. Apêndice E: a produção enxuta no Brasil. In: WOMACK, P. J.; JONES, T. D.; ROOS, D. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- FLYNN, B. B.; SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R. G. Relationship between JIT and TQM: practices and performance. *Academy of Management Journal*, n. 38, Oct. 1995. Disponível em: [http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-200580\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-200580_ITM). Acesso em 10/02/2009.
- FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; FLYNN, E. J. World class manufacturing: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation. *Journal of Operations Management*, n. 17, 1999. p. 249–269.
- GLASER-SEGURA, D. A.; ANGHEL, L. D. *Empirical study of institutions: Romania*. In: International IPSERA Conference. 12., 2003, Budapest. *Proceedings...* Budapest: IPSERA, 2003.
- GOBARA, C.; ROSSONI, L.; KATO, E. M.; DOSSA, A. A.; HOCASSEM DA SILVA, A. J. A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro de Curitiba. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. 25., 2008, Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2008.
- GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. *A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense*. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 2, maio/agosto 2001, p. 33-63.
- HAIR, J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. *Organization theory: modern, symbolicy and post modern perspectives*, 2, ed. New York: Oxford University Press, 2006.
- LUCHI, R.; LOPPACHER, J. S.; TAMANINI, H.; LUZURIAGA, N. *Development and performance of european automotive supply chains in emerging markets*. In: European Operations Management Association & Production and Operations Management Society Joint International Conference. Como Lake, Itália. *Proceedings...* Euroma, 2003.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. *Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações*. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). Estudos organizacionais; novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu Editora, 2000. p. 123-150.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999. p.102-118.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, p. 35-58, dez. 2001.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- NUNNALLY, J. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. *Organizações & Sociedade*, v. 8, n. 22, p. 27-48, set./dez. 2001.
- RIORDAN, C. M.; VANDENBURG, R. J. A central question in cross-cultural research: Roth, P. L. 1994. Missing data: A conceptual review for applied psychologists. *Personnel Psychology*, v. 47, p. 537-560.
- ROSSONI, L.; CRUBELLATE, J. M. A influência dos recursos, contexto de referência e legitimidade na diferenciação da cultura organizacional: indícios de imersão institucional. In: Encontro da ANPAD. 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- SCAVARDA, L. F.; FREESE, J.; HAMACHER, S.; PIRES, S. R. I.; SIHN, W. The Transition From Multi-Domestic To Global Supply Chain Operations In The Automotive Industry Of Emerging Countries. In: Annual Conference of the Production and Operations Management Society. 12., 2001, Orlando. *Proceedings...* EUA: Poms, 2001.
- SHIMIZU, U. K.; BASSO, L. F. C.; NAKAMURA, W. T. Produção enxuta e desempenho de mercado: uma análise para o setor de máquinas e implementos agrícolas no Brasil. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (Simpoi). 9., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV-Eaes, 2006.

SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. *Revista Administração em Diálogo*, n. 4, p. 3-22, dez. 2003.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

WAGNER III, John A.. Studies of individualism-collectivism: effects of cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, v. 38, 01, Feb. 1995. p. 152-172. Disponível em: [http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-185972\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-185972_ITM). Acesso em 10/02/09.

## Notas

---

- <sup>i</sup> Segundo Malhotra, “em uma escala intervalar, distâncias numericamente iguais na escala representam valores iguais na característica que está sendo avaliada. Uma escala intervalar não só possui toda a informação de uma escala ordinal, como também permite comparar as diferenças entre objetos” (2001, p. 240).