

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**O IMPACTO DE VALORES CULTURAIS EM
VALORES ORGANIZACIONAIS CONCORRENTES:
UM ESTUDO COM TRABALHADORES BRASILEIROS**

CAIO PEREIRA VIANA

**São Paulo
2019**

CAIO PEREIRA VIANA

**O IMPACTO DE VALORES CULTURAIS EM VALORES ORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO COM TRABALHADORES BRASILEIROS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas

ORIENTADORA: Profa. Dra. Maria Luisa Mendes Teixeira

**São Paulo
2019**

V614i Viana, Caio Pereira.

O impacto de valores culturais em valores organizacionais concorrentes :
um estudo com trabalhadores brasileiros. / Caio Pereira Viana.

101 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade
Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Maria Luisa Mendes Teixeira.

Bibliografia: f. 90-95

1. Valores culturais. 2. Valores organizacionais. 3. CVScale. 4. OCAI. I.
Teixeira, Maria Luisa Mendes, *orientador*. II. Título.

CDD 658.4

CAIO PEREIRA VIANA

**O IMPACTO DE VALORES CULTURAIS SOBRE
VALORES ORGANIZACIONAIS CONCORRENTES:
UM ESTUDO COM TRABALHADORES BRASILEIROS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Luisa Mendes Teixeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Profa. Dra. Marta Fabiano Sambiase
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Profa. Dra. Virginia Donizeti de Carvalho
Universidade Federal de Alfenas

Dedico este trabalho a Deus. Obrigado por Ser,
sempre, minha maior fonte de segurança.

AGRADECIMENTOS

A curiosidade sempre esteve presente em todas as etapas da minha vida. Felizmente esta curiosidade sempre foi maior que qualquer insegurança ou medo. Junto com esta curiosidade sempre tive uma estranha certeza de que nenhum lugar do mundo deveria ser proibido para mim. Estes dois traços da minha personalidade me trouxeram até a Universidade Presbiteriana Mackenzie e até ao Programa de Pós-Graduação em Administração desta Universidade. Felizmente, por isto, pude conhecer minha orientadora e professora, Maria Luisa Mendes Teixeira. Sua competência, professora Mallu, me fizeram maior. Obrigado por me emprestar seus ombros para que assim eu pudesse enxergar mais longe.

Agradeço também minha futura esposa, Luana Siquara Fernandes Viana. Ter você ao meu lado me abasteceu de coisas boas, me motivou e desafiou. Nossa parceria e amor são uma grande conquista.

Não poderia deixar de agradecer a minha família por sempre acreditar em mim. Pelo amor e carinho demonstrados tantas vezes. Meus pais pelo amor incondicional, minhas irmãs Luisa e Gabriela e cunhados Ramon e Luiza pela confiança no meu sucesso e aos meus sogros, José Eduardo e Kelle, por tanto cuidado e motivação.

Meus tios e primos: pertencer a nossa família é uma das maiores bênçãos que eu poderia ter. Obrigado por sempre estarem comigo. Minha avó, Elza Viana, sua força e perseverança frente às dificuldades funcionam como um amuleto para mim.

Aos meus amigos de São Paulo e do Espírito Santo, estamos juntos! Obrigado pelos momentos de descontração e motivação que sempre encontrei com vocês.

Obrigado Pedro Buck Avelino, por ser um professor, um amigo e um líder em quem pude me inspirar. Você foi fundamental para a conclusão desta pesquisa.

Por fim, obrigado Deus, por ser meu protetor e meu guia nas pequenas e grandes decisões.

RESUMO

A relação entre Valores Culturais (VC) e Valores Organizacionais (VO) tem carecido de atenção por parte de estudiosos. Hofstede (1985), propôs a relação entre duas dimensões culturais de Distância Hierárquica e Controle de Incerteza e modelos de organizações (Pirâmide de Pessoas, Máquina Lubrificada, Família e Mercado), proposição essa que não foi testada empiricamente. Os modelos de organizações mencionados guardam aparente relação com valores organizacionais concorrentes e, conseqüentemente com tipos de cultura organizacional. Tendo em vista que as pessoas que formam as organizações carregam consigo os valores culturais formados desde a infância, este estudo teve como objetivo identificar o impacto dos valores culturais no nível individual sobre os valores organizacionais concorrentes. A pesquisa caracterizou-se explicativa. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário eletrônico a uma amostra acidental de trabalhadores brasileiros, tendo resultado 203 respondentes cujas respostas foram consideradas válidas. O instrumento de pesquisa foi constituído de três blocos: a) escala CVScale (Cultural Values Scale), escala construída para a mensuração, no nível individual, de dimensões culturais; b) a escala OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), para mensuração dos valores organizacionais concorrentes; c) variáveis demográficas (idade e sexo) e funcionais (tempo de empresa e região em que atua). Os dados foram tratados com estatística descritiva e inferencial. Os resultados mostraram que a dimensão cultural Coletivismo impacta negativamente o tipo cultura Mercado e positivamente a cultura Clã e esta, por sua vez, também é impactada positivamente pela dimensão cultural Controle da Incerteza.

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

ABSTRACT

The relationship between Cultural Values and Organizational Values has not deserved enough attention from scholars. Hofstede (1985), proposed a relationship between two cultural dimensions of Power Distance and Uncertainty Avoidance, and organizational models (Pyramid of people, Well-oiled machine; Family and Village Market), a proposition that has not yet been empirically tested. The models of organizations maintain an apparent relationship with competing organizational values and, consequently with types of organizational culture. People who outline the organizations carry with them the cultural values shaped from childhood. This study aimed to analyze the impact of cultural values at the individual level on competing organizational values. The research was described as explanatory. Data was collected through an electronic questionnaire to a sample of Brazilian workers, resulting in 203 respondents, whose answers were considered valid. The research instrument consisted of three blocks: a) CVScale (Cultural Values Scale), a scale built for measuring, at individual level, of cultural dimensions; b) the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) scale, for the measurement of competing organizational values; c) demographic variables (age and gender) and functional variables (company time and region in which it operates). The data was treated with descriptive and inferential statistics. The results showed that the cultural dimension Collectivism negatively impacts the Village Market culture type, and positively the Clan culture, and this, in turn, is also positively impacted by the cultural dimension of Uncertainty Avoidance.

Keywords: *cultural values; organizational values; CVScale; OCAI*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Número de artigos publicados (VO) por décadas	20
Gráfico 2	Trajectoria/Evolução dos trabalhos em VO (Metodologia)	21
Gráfico 3	Metodologia Utilizada.....	22
Gráfico 4	Número de escalas criadas por ano	24
Gráfico 5	Composição da amostra do estudo por categoria de análise	25
Gráfico 6	Comparativo categorias décadas a décadas.....	25
Gráfico 7	Histograma – Região Sudeste x Distância Hierárquica.....	73
Gráfico 8	Histograma – Outras Regiões x Distância Hierárquica.....	73

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Metas que definem os tipos de valores básicos de Schwartz (1992)	28
Quadro 2	Fatores de IPVO e sua correspondência com valores básicos de Schwartz	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Características Gerais da Amostra.....	67
Tabela 2	Média e Desvio-Padrão percepção dimensões culturais.....	69
Tabela 3	Teste ANOVA: Dimensões x Variável Idade.....	71
Tabela 4	Teste T Dimensões x Região.....	72
Tabela 5	Médias Regiões x Distância Hierárquica.....	72
Tabela 6	Teste T Variável Sexo x Dimensões.....	74
Tabela 7	Média Homens e Mulheres Dimensão Masculinidade.....	74
Tabela 8	Média Homens e Mulheres Dimensão Distância Hierárquica.....	75
Tabela 9	Teste ANOVA Variável Tempo de Empresa x Dimensões.....	75
Tabela 10	Médias obtidas para tipos de cultura de Cameron e Quinn.....	76
Tabela 11	Teste Friedman Tipos de Cultura x Variáveis Demográficas/Funcionais	78
Tabela 12	Correlações entre Dimensões Culturais e Tipos de Cultura.....	79
Tabela 13	Resultado impacto VC sobre VO.....	81
Tabela 14	Comparação Médias obtidas neste estudo x Marques (2014).....	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura da dinâmica de valores e apresentação de duas dimensões bipolares	30
Figura 2	Imagem que demonstra a relação de conflito e compatibilidade dos valores culturais de Schwartz	39
Figura 3	Imagem que representa a posição central de valores, bem como das manifestações observáveis (práticas) em uma cultura	44
Figura 4	Modelos propostos por Hofstede (1985) e enquadramento de países	53
Figura 5	Quadrante gerado no estudo de Cameron e Quinn (2006)	54
Figura 6	Modelo de Pesquisa: relação valores culturais e Valores Organizacionais Concorrentes.....	58
Figura 7	Médias Tipos de Cultura (OCAI).....	77

LISTA DE ABREVIATURAS

VO	Valores Organizacionais
VC	Valores Culturais
IVO	Inventário de Valores Organizacionais
IPVO	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais
CVSCALE	<i>Cultural Values Scale</i>
OCAI	<i>Organizational Cultural Assessment Instrument</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	DOS PRIMÓRDIOS DOS ESTUDOS DE VALORES ORGANIZACIONAIS AO SÉCULO XXI	18
2.2	DOS VALORES PESSOAIS AOS VALORES ORGANIZACIONAIS	26
2.2.1	Teorias de Valores Pessoais	26
2.2.2	Relações teóricas entre Valores Pessoais e Organizacionais	32
2.3	DOS VALORES CULTURAIS PARA OS VALORES ORGANIZACIONAIS	37
2.3.1	Teorias de Valores Culturais	37
2.3.2	Relação entre Valores Culturais e Valores Organizacionais	50
3	PROBLEMA E MODELO DE PESQUISA	57
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
4.1	COLETA DE DADOS	60
4.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA	61
4.3	TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	64
4.4	CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	67
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
5.1	OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR OS VALORES CULTURAIS PERCEBIDOS PELOS RESPONDENTES	69
5.2	OBJETIVO ESPECÍFICO 2: COMPARAR OS VALORES CULTURAIS PERCEBIDOS PELOS RESPONDENTES DE ACORDO COM IDADE, SEXO, TEMPO DE EMPRESA E REGIÃO EM QUE TRABALHA	71
5.3	OBJETIVO ESPECÍFICO 3: IDENTIFICAR OS VALORES ORGANIZACIONAIS CONCORRENTES PERCEBIDOS PELOS RESPONDENTES	75
5.4	OBJETIVO ESPECÍFICO 4: COMPARAR OS VALORES ORGANIZACIONAIS CONCORRENTES PERCEBIDOS DE ACORDO COM IDADE, SEXO, TEMPO DE EMPRESA E REGIÃO EM QUE TRABALHA	77
5.5	OBJETIVO ESPECÍFICO 5: RELACIONAR VALORES CULTURAIS PERCEBIDOS PELOS RESPONDENTES COM VALORES ORGANIZACIONAIS CONCORRENTES PERCEBIDOS	78

5.6	OBJETIVO GERAL: IDENTIFICAR O IMPACTO DOS VALORES CULTURAIS NO NÍVEL INDIVIDUAL SOBRE OS VALORES ORGANIZACIONAIS CONCORRENTES	79
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	83
6.1	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: OBJETIVO ESPECÍFICO 1	83
6.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: OBJETIVO ESPECÍFICO 2	84
6.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: OBJETIVO ESPECÍFICO 3	85
6.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: OBJETIVO ESPECÍFICO 4	86
6.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: OBJETIVO GERAL E OBJETIVO ESPECÍFICO 5	86
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	REFERÊNCIAS	90

1 INTRODUÇÃO

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

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

Os Valores Organizacionais podem ser considerados uma transmissão dos Valores Pessoais de seus fundadores, gestores e trabalhadores. Duas são as sustentações teóricas para essa possibilidade: 1) uma organização é composta por indivíduos que possuem sistemas de valores pessoais e 2) os fundadores de uma organização, ao cria-la, projetam nela seus princípios do que é correto e desejável (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Em um levantamento de literatura, realizado nas bases de dados EBSCO, JSTOR, Web of Science e Scopus, entre os meses de fevereiro e março do ano de 2018, foram buscados os termos “valores organizacionais” e “organizational values” nos títulos dos trabalhos que compõem as bases de dados pesquisadas e foi obtido o resultado de 234 (duzentos e trinta e quatro) artigos. Destes, 27 (vinte e sete) relacionam Valores Organizacionais e Valores Pessoais.

Já a relação entre valores culturais e organizacionais tem recebido pouca atenção dos pesquisadores. Do total de artigos identificados, o trabalho de Hofstede (1985) foi o único que objetivou compreender a relação entre Valores Culturais e Valores Organizacionais. Hofstede (1985) partiu da premissa de que as organizações possuem um sistema de valores que são, em parte, reflexo dos Valores Culturais preferidos por seus fundadores e líderes, que por sua vez, são reflexo dos Valores Culturais do país em que foram criados. Estes, enquanto crianças, aprenderam de seus pais modelos de comportamento que são transferidos para as organizações.

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

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

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

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

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

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

Este estudo tem como objetivo identificar o impacto dos valores culturais brasileiros sobre os valores organizacionais concorrentes no Brasil. Os objetivos específicos deste estudo são identificar os valores culturais dos respondentes que compõem; comparar os valores culturais percebidos pelos respondentes de acordo com idade, sexo, tempo de empresa e região em que trabalha; identificar os valores organizacionais concorrentes percebidos destes respondentes; comparar os valores organizacionais concorrentes percebidos pelos respondentes com idade, sexo, tempo de empresa e região em que trabalha; relacionar os valores culturais percebidos pelos respondentes com os valores organizacionais concorrentes percebidos.

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

O referencial deste trabalho foi organizado em três (3) partes: 1) na primeira seção foi apresentada a trajetória de estudos que abordam o tema valores organizacionais; 2) na segunda seção foram apresentadas as sustentações teóricas da relação de valores pessoais e organizacionais e os avanços teóricos e práticos, no Brasil, possibilitados por esta relação; 3) por fim, são apresentadas teorias de valores culturais e a sua relação com valores organizacionais, o que suporta teoricamente a decisão da construção deste estudo.

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DOS PRIMÓRDIOS DOS ESTUDOS DE VALORES ORGANIZACIONAIS AO SÉCULO XXI

Entre os meses de fevereiro e março de 2018 foi realizado um levantamento de literatura sobre estudos que abordam o tema valores organizacionais. Na busca pelos termos “valores organizacionais” e “*organizational values*” nas bases de dados EBSCO, JSTOR, Web of Science e Scopus, pode-se identificar 234 artigos, publicados entre os anos 1976 e 2018. Este levantamento serviu como base para a construção deste capítulo que tem como objetivo principal apresentar a trajetória percorrida pelos estudos em valores organizacionais até os dias de hoje.

Artigos sobre valores organizacionais (VO), segundo a amostra, começaram a ser desenvolvidos e publicados na década de 70 do século XX. O interesse em VO, neste período, era como elemento da cultura de uma organização e já era compreendida sua capacidade de facilitar boas práticas organizacionais (SMITH; ROGGEMA, 1979; 1980) e a sua relação com valores individuais (BOWEN; 1979). Neste ponto inicial da trajetória de VO não se pode observar taxonomias ou escalas de mensuração, e não havia também um conceito definido do que seriam os valores de uma organização. Talvez por isto, apenas artigos que utilizam métodos qualitativos foram identificados. Valores organizacionais eram passíveis de serem compreendidos, nestes primórdios, como práticas organizacionais e suas possíveis consequências como, por exemplo, descentralização de responsabilidades e estabilidade da equipe de trabalho (SMITH; ROGGEMA, 1979; 1980).

Nos anos que se seguiram, que compuseram a década de 1980, já puderam ser identificados artigos que buscavam a análise e identificação, por meios quantitativos, de VO, o que só foi possível pela criação de escalas em bases teóricas distintas, que podiam ser valores individuais - Rokeach (ENZ, 1989) e dados advindos de entrevistas semiestruturadas (BEATTY, 1988). Os objetivos destas escalas também se apresentam distintos, podendo ser a mensuração de VO em áreas específicas, como a da saúde (BARKER, 1989) e a mensuração da congruência entre valores individuais e organizacionais (LIEDKTA, 1989). Estas escalas foram criadas majoritariamente (75% destas, 3/4) em abordagens mistas de pesquisas, onde utilizou-se métodos de pesquisa de cunho qualitativo e quantitativo.

Além da criação de escalas, que sustentaram o surgimento de pesquisas por métodos quantitativos e mistos nos anos posteriores, é relevante destacar que neste período já se fazia presente um possível desmembramento do interesse em VO em três categorias de análise: 1) interesse para relação de VO com aspectos da realidade organizacional que não envolvem diretamente indivíduos, como estratégia (BADOVICK; BEATTY, 1987; ENZ; 1989) e mudança organizacional (BARKER, 1989); 2) interesse na relação de VO com constructos que abordam aspectos relativos ao comportamento e ações de trabalhadores (MORGAN; CARNEY; 1985; BEATTY, 1988); 3) interesse na relação de valores organizacionais com outras categorias do universo de valores, como culturais (HOFSTEDE; 1985), a congruência entre valores pessoais e organizacionais (LIEDKTA; 1989) e pesquisas que estudam VO como variável única de pesquisa.

O constructo “FIT”, que aponta para a congruência entre valores dentro de uma organização, tinha como base uma preocupação prática. Esta preocupação parte da premissa de que a congruência entre valores de membros de uma organização, e os valores organizacionais, se relacionavam e esta relação poderia impactar, positiva ou negativamente, o desempenho organizacional. Tendo isto em vista, em 1989, Liedkta gerou a primeira escala (identificada neste levantamento de literatura) voltada para a mensuração desta congruência. Neste mesmo período, Hofstede (1985) já buscava outra compreensão, o impacto de valores culturais em valores organizacionais. Diferentemente do ocorrido com o constructo FIT, o interesse na mensuração e análise da relação de valores culturais e organizacionais não se manteve ao longo do tempo.

Neste momento do percurso (década de 80), algumas definições começaram a dar concretude ao que vem ser os valores de uma organização. São princípios básicos (DEFOREST; LAZIO; RAYDER, 1986); são crenças, compartilhadas e institucionalizadas ao longo do tempo, de como é e como deveria ser uma organização (BADOVICK; BEATTY, 1987); definem o que é sucesso para uma organização, em termos concretos para os empregados: “se você fizer assim vai ter sucesso” (PRATT; KLEINER, 1989); São entendidos como prioridades ou preferências, que são compartilhados por membros de uma organização. São crenças de um grupo que leva a ações e objetivos (ENZ, 1989).

Chegando nos anos 90, diferentemente das primeiras décadas do percurso de VO, há uma ênfase em pesquisas de cunho quantitativo. Talvez permitida pela maior concretude da definição do termo e pela criação de escalas de mensuração do constructo. Metade dos artigos encontrados apresentam natureza metodológica quantitativa.

A relação de VO com outras categorias do universo de valores também ganhou destaque entre os anos 1990 e 1999. Este destaque se deu pelo interesse na congruência (FIT) entre categorias de valores (BOXX; ODOM; DUNN, 1991; BAGINSKI; KRAUSE, 1991) e pelo interesse por mensurar e compreender valores organizacionais de uma área de atuação organizacional específica, como Aquino (1995) que estudou VO em presídios, e Boxx, Odom e Dunn (1991) que se debruçaram na busca por compreender os valores organizacionais especificamente em organizações públicas.

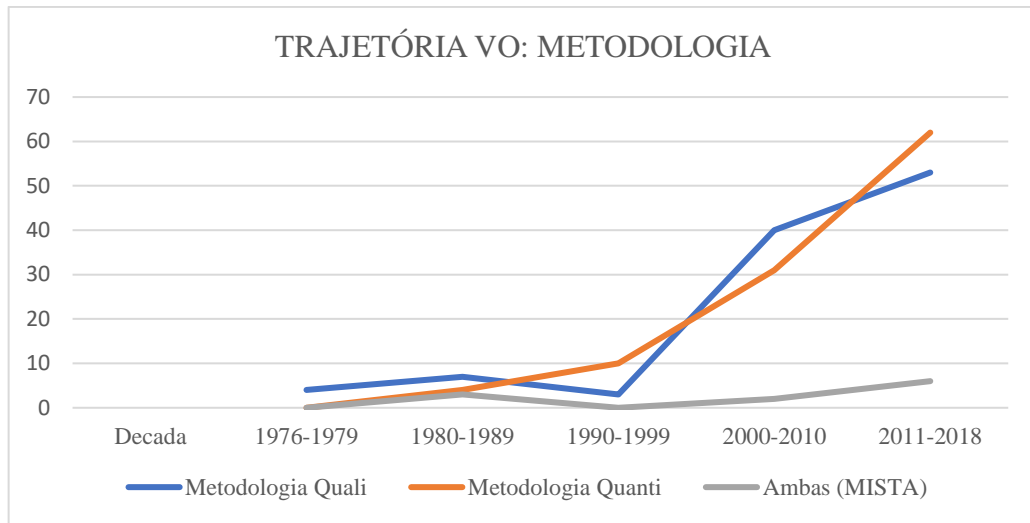
Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), Oliveira e Tamayo (2004) e Porto e Ferreira (2016) foi nesta década (anos 90) que o interesse em se estudar VO aumentou e escalas para sua mensuração foram construídas em maior número. Os resultados deste levantamento de literatura vão ao encontro desta afirmativa. Os gráficos 1 e 2 apresentam dois aspectos da evolução de VO, que se analisados em conjunto, apontam para esta possível compreensão da década de 90 como um marco na trajetória de VO, sendo o gráfico 1 uma apresentação da evolução, por décadas, da quantidade de artigos publicados e o gráfico 2 funcionando para apresentação desta evolução utilizando como lente de observação as metodologias utilizadas pelos 225 (duzentos e vinte e cinco) artigos analisados.

Gráfico 1 – Número de artigos publicados VO por Décadas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2: Trajetória VO (Metodologia)

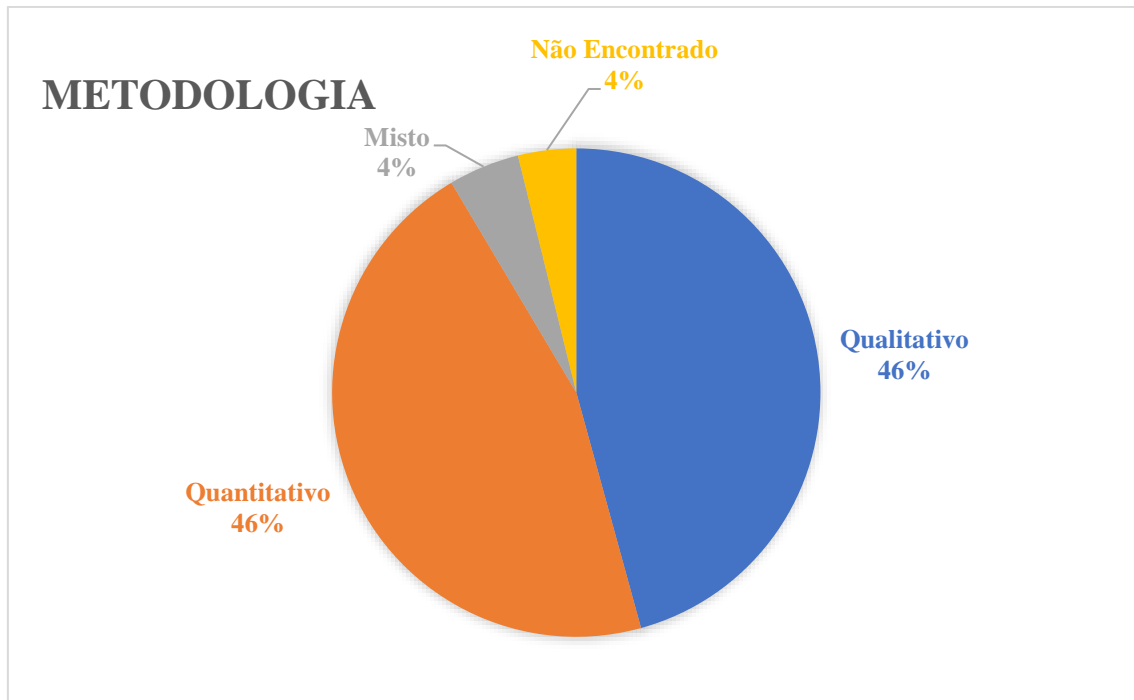


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Observando os gráficos 1 e 2 nota-se que após os anos 90 o número de artigos publicados aumentou consideravelmente. E, concomitantemente a isto, métodos quantitativos passaram a ser amplamente utilizados. A partir deste período, VO como constructo passou a ser estudado tanto por abordagens quantitativas como por abordagens qualitativas, o que pode ser um dos fatores do significativo aumento de publicações a partir dos anos 2000.

Observando o gráfico 2, é possível notar que a partir dos anos 2000 há uma equiparação no número de artigos publicados sobre VO de natureza quantitativa e qualitativa. Esta equiparação pode ser também identificada no gráfico 3, que apresenta o panorama geral referente a metodologia utilizada pelos estudos da amostra. É importante ressaltar que em 9 (nove) dos 234 (duzentos e trinta e quatro) artigos não foram identificadas suas naturezas metodológicas.

Gráfico 3: Metodologia Utilizada



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A primeira década do Século XXI, no que tange os estudos em VO, pode ser caracterizada pela diversidade das abordagens e relações identificadas. O constructo passou a ser relacionado quantitativamente com diversos aspectos da realidade organizacional como performance dos trabalhadores (TJOSVOLD; COLEMAN, 2003), *workalism* (BURKE, 2001), inovação (KHAZANANCHI; LEWIS; BOYER, 2007) e ética empresarial (THYSSEN, 2009). Neste período, já estavam disponíveis e validadas escalas para a mensuração de VO: *Competing Values Framework* (CAMERON; QUINN, 1999), Hofstede (1990) e as escalas brasileiras Inventário de Valores Organizacionais (IVO), baseada na teoria de valores culturais de Schwartz (1999), e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004), escala desenvolvida a partir da teoria de Valores Individuais de Schwartz (1992).

Porém, os avanços que trouxeram a construção e validação destas escalas, que poderiam sugerir um nível de maturidade e uma consequente estagnação, não cessaram. Novas buscas por formas de mensuração de valores organizacionais são marcas características dos anos 2000, como apresenta o gráfico 4. Exemplo disto, são as criações de escalas específicas para a congruência dos valores organizacionais e familiares (KATRINLI; ATABAY; GUNAY, 2006), para a mensuração da relação de VO e produtividade (DOBNI; RITCHIE; ZERBE, 2000) e para

comparação de valores organizacionais entre os setores públicos e privados (WAL; RUBERTS, 2008).

Por outro lado, observando as pesquisas que utilizaram métodos qualitativos nesta primeira década do Século XXI, nota-se uma preocupação por compreender os valores presentes em organizações específicas como a universidade de Ohio (SAFRIT; CONKLIN; JONES, 2003) e por estudos que compreendiam (ou buscavam compreender) a diferença dos valores organizacionais pelo contexto da organização e de seus membros, como Berkout e Rowlands (2007) que faz seu estudo focado em organizações localizadas em Ontario, Alcázar, González e Torres-Oliveira (2009) que objetivam compreender valores organizacionais em um centro médico em Andalusia e Yaghi (2009) que fez sua pesquisa em organização sem fins lucrativos ligadas a religião muçulmana.

Entre os anos 2000 e 2009, também pôde-se identificar os primeiros estudos brasileiros sobre VO. A análise específica destes estudos permite o posicionamento de destaque das teorias de valores individuais e culturais de Shalom Schwartz (1992; 1999), por terem sido estas utilizadas como bases teóricas das escalas de mensuração criadas por Álvaro Tamayo e colaboradores (2000; 2004), estas por sua vez amplamente utilizadas por estudiosos brasileiros. Estes estudiosos, neste período, buscaram a mensuração da relação de VO com comprometimento afetivo (TAMAYO, 2005), burnout (BORGES; ARGOLO; BAKER, 2016) e criação de conhecimento organizacional (MIGUEL; TEIXEIRA, 2009).

Nos últimos 8 (oito) anos – 2010 a 2018, pode-se perceber uma acentuação da diversidade como característica da trajetória dos valores organizacionais (em relação a abordagens e constructos relacionados) e um aumento no número de criações de escalas, como apresenta o gráfico 4:

Gráfico 4 – Número de Escalas Criadas por Ano



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No que tange escalas brasileiras construídas neste período, identifica-se a Escala de Valores Organizacionais baseada na Teoria de Schwartz (1999). Foi concordando com Tamayo, Mendes e Paz (2000) - de que estão nos valores culturais a base teórica mais adequada para a construção de uma escala de mensuração de VO - que Porto e Ferreira (2016) desenvolveram a referida escala.

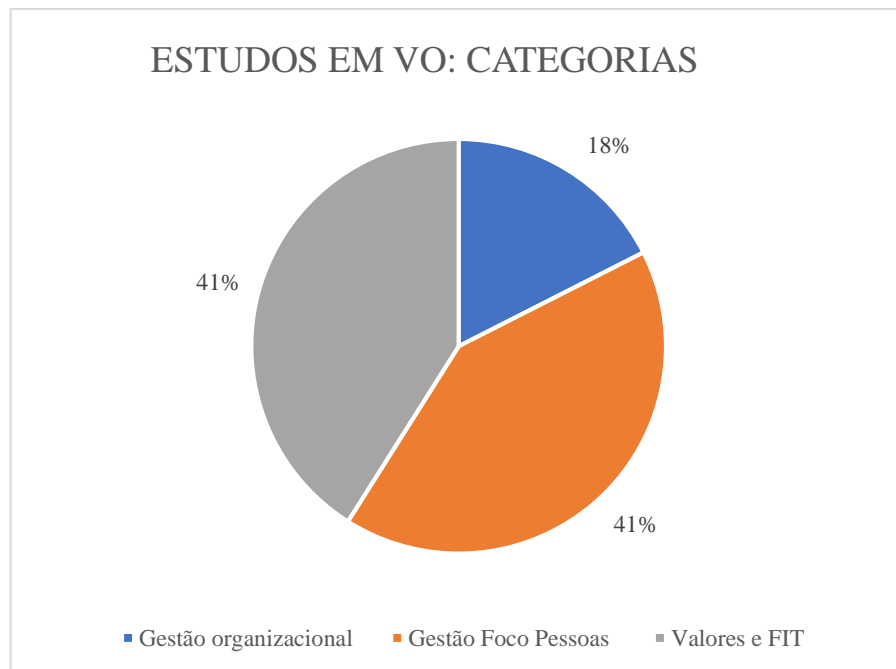
Nesta última década (2010-2018), Valores Organizacionais foram massivamente abordados para a congruência entre valores individuais e organizacionais (THIEL; 2010; VANDERSTUKKEN; PROST; BROECK, 2018), identificando assim uma continuidade do interesse em FIT ao longo do tempo.

Porém, foram também realizados e publicados estudos que buscavam compreender a relação de VO com constructos distintos entre si, como liderança e comprometimento (ODOARDI, 2013), performance (OZCELIK; MERYEM; UYARGIL, 2015), aprendizagem (VARGAS, 2013), absenteísmo (JOURDAIN; CHÊNEVERT, 2015), espiritualidade (JULIÃO; SANTOS; PAIVA, 2017), responsabilidade social corporativa (KHANDEWAL; MOHENDRA, 2010), estratégia (DAMIÃO; VIEIRA; SPERS; CASTRO, 2017), inovação (BAURREN; ESHUIS; BRESSERS, 2015).

Notando esta distinção entre os constructos que foram relacionados com VO ao longo dos anos, se fez útil uma categorização para melhor análise da trajetória de VO por suas relações. Assim, por uma análise dos títulos dos 234 artigos identificados, pode-se depreender três categorias de

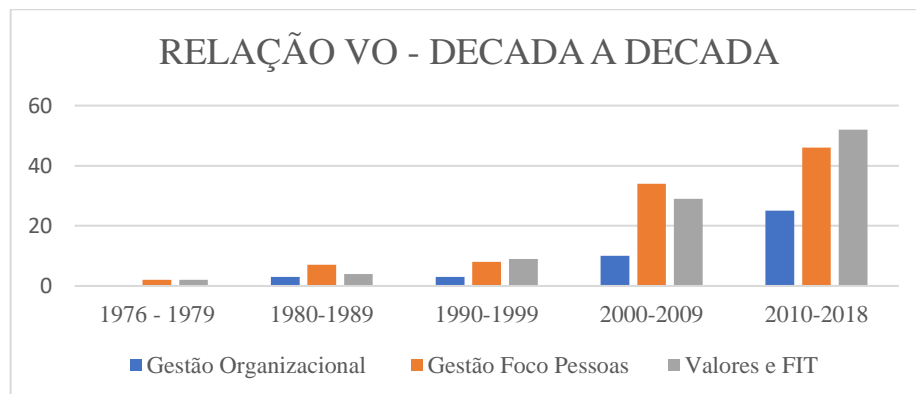
análise: 1) artigos que relacionam VO com aspectos da realidade organizacional que não envolvem diretamente indivíduos, intitulada “gestão organizacional”; 2) interesse na relação de VO com constructos que abordam aspectos relativos ao comportamento e ações de trabalhadores, intitulada “gestão foco pessoas”; 3) interesse em abordar VO como variável única de pesquisa, a relação de VO com outras categorias do universo de valores, como culturais e pessoais, e a congruência entre valores pessoais e organizacionais (FIT), intitulada “Valores e Fit”. O gráfico 5 apresenta a composição da amostra deste estudo tendo como lente de análise estas categorias e o gráfico 6 apresenta um comparativo destas categorias ao longo do tempo.

Gráfico 5: Composição Amostra por Categoria de Análise



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 6: Comparativo Categorias – Década a Década



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela descrição da trajetória de VO, descrita acima década por década, e a análise dos gráficos 5 e 6, se faz possível a observação de que este constructo vem sendo relacionado ao longo dos anos com distintos constructos, relativos a diferentes aspectos da realidade organizacional. Porém, é possível observar um padrão: o interesse contínuo e crescente na relação de VO com outras categorias do universo axiológico de valores e como variável única de estudo.

Seja pelo interesse na congruência entre estas categorias, iniciado na década de 1980, e principalmente pelo interesse em relacionar VO com valores pessoais, a relevância da categoria “Valores e Fit” se manteve ao longo do tempo e aumentou nos últimos anos. A relação de VO e Valores Culturais, no entanto, parece ser menos estudada.

Nos capítulos que seguem, serão apresentadas relações teóricas e práticas entre VO e Valores Pessoais e, por fim, relações teóricas entre Valores Culturais e Organizacionais que constroem a pertinência em se abordar a relação entre estes dois constructos.

2.2 DOS VALORES PESSOAIS AOS VALORES ORGANIZACIONAIS

A relação entre Valores Pessoais e Organizacionais, como apresentado no primeiro capítulo deste estudo, tem sido amplamente estudada e debatida. Oliveira e Tamayo (2004) sugerem que é lógico abordar esta relação pois as crenças e as motivações presentes nos indivíduos que compõem a organização (fundadores, gerentes, trabalhadores) coexistem com as crenças e motivações da própria organização. Só este fato, segundo os autores, seria argumento suficiente para se estudar a relação entre Valores Pessoais e Organizacionais. Oliveira e Tamayo (2004), porém, vão além e sugerem que os Valores de uma organização são uma transferência de princípios e metas dos indivíduos que a compõem.

Nesta seção conceituações de Valores Pessoais e Valores Organizacionais, duas categorias do universo axiológico de valores, e as relações teóricas e práticas entre estes dois constructos são apresentadas.

2.2.1 Teorias de Valores Pessoais

Schwartz e Bilsky (1987) na busca por esclarecer os Valores Pessoais identificaram cinco características comumente encontradas em diversas definições do termo: 1) são princípios e

crenças; 2) pertencem a fins desejáveis e a formas de comportamento, concomitantemente; 3) transcendem situações ou ações específicas; 4) são orientadores para a seleção e avaliação de comportamentos, ações e pessoas; 5) ordenam-se em um sistema, por importância, em comparação com outros valores.

Valores Pessoais podem ser definidos, portanto, como “princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância” (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, p.551).

Segundo Schwartz (1992), a fonte destes princípios e crenças encontra-se em três necessidades universais dos indivíduos: biológicas; referentes a interação social; e de preservação da espécie humana e do bem-estar dos grupos. Os valores são formados na motivação dos indivíduos em satisfazer estas necessidades universais. O indivíduo, para lidar bem com a realidade que o cerca, deve encontrar respostas satisfatórias para si e adequadas para o coletivo. (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Essa adequação das respostas entre o indivíduo e os coletivos que o cercam ocorre na relação entre as características genéticas (GOUVEIA, 2008) presentes nas pessoas e as características das relações sociais destes coletivos. Relações entre indivíduos e estes coletivos podem ser convergentes ou conflituosas, isto porque todo indivíduo nasce propenso a responder as demandas apresentadas a ele de determinada maneira. Os coletivos funcionam como legitimadores desta propensão, compreendendo-a como correta ou não (SCHWARTZ, 1992; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Partindo da premissa que as necessidades universais dos indivíduos, e a motivação por satisfazê-las, são fonte dos valores pessoais, Schwartz (1992) gera uma tipologia, que apresenta motivações distintas para respostas àquelas exigências universais. Cada uma destas motivações sustenta nos indivíduos atitudes, ações e percepções de realidade. Os dez itens que compõem a tipologia de Schwartz (1992) são estes: Autodeterminação; Estimulação; Hedonismo; Realização; Poder; Benevolência; Conformidade; Tradição; Segurança e Universalismo (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Schwartz (1992) aponta que estes dez tipos motivacionais estão presentes em todos os indivíduos. Gouveia e colaboradores (2001) contribuindo neste sentido sugerem que o ponto central da teoria de Schwartz (1992) não são os valores pessoais, mas sim as motivações que os sustentam. Estas motivações também funcionam como fator ordenador dos valores, por estarem nelas a intensidade que é dada a cada tipo de valor. Assim, todos os indivíduos possuem todas as motivações que sustentam respostas concretas a necessidades biológicas, de interação e preservação do grupo. O que diferencia uma pessoa, portanto, não é a presença das motivações, mas a intensidade de como são apresentadas (SCHWARTZ, 1992).

Esta intensidade é definida pela carga genética (GOUVEIA, 2008) do indivíduo e pela maneira como os coletivos que cercam o indivíduo compreendem suas motivações. Dito de outra forma, caso um indivíduo nasça propenso a uma motivação que é compreendida como adequada pelo grupo, esta motivação se apresentará de maneira mais intensa nele. A lógica oposta é também compreendida como correta. Caso um indivíduo tenha dentro de si motivações que são entendidas como não adequadas pelo coletivo, possivelmente esta maneira de resposta perderá sua intensidade (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992).

No quadro 1 são identificadas as metas que definem cada valor (tipo motivacional) apresentado por Schwartz (1992) e as necessidades geradoras destas metas e motivações.

Quadro 1 – Metas que definem os tipos de valores básicos de Schwartz (1992)

Tipo Motivacional	Metas que o definem	Necessidades Geradoras
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Biológicas
Realização	Sucesso pessoal obtido através da demonstração de competência	Interação Social e Funcionamento do grupo
Poder social	Controle sobre as pessoas e os recursos	Interação Social e Funcionamento do grupo
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção	Interação social e Biológicas
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio	Biológicas
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros	Interação Social e Funcionamento do grupo
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade	Funcionamento de grupo
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas	Funcionamento do grupo, Interação Social e Biológicas
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo	Funcionamento de grupo, Interação Social e Biológicas

Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Funcionamento de grupo e Biológicas
---------------	---	-------------------------------------

Fonte: Adaptado Melo (2010).

Nota-se no quadro 1 que a maioria dos tipos de motivação exprimem o interesse pela satisfação de mais de uma necessidade concomitantemente. Os tipos benevolência e segurança expressam, como exemplo, interesses de satisfação de todas as três exigências universais. Isto só é possível por não serem os valores respostas concretas a uma necessidade e sim princípios e crenças que motivam estas respostas, que podem ser atitudes e ações, por exemplo (SCHWARTZ, 1992; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; SCHWARTZ ET AL, 2012).

Além da tipologia apresentada no quadro 1, Schwartz (1992) demonstrou dois aspectos das relações entre os tipos motivacionais apresentados, identificando-os em uma estrutura circular, quais sejam: 1) compatibilidades e conflitos entre os tipos motivacionais e 2) quem a expressão do tipo motivacional interessa, podendo ser o indivíduo, o coletivo ou a ambos. Os interesses e motivações do indivíduo são priorizados nos tipos de valores autodeterminação, estimulação, hedonismo e poder. Os valores que representam os interesses para o coletivo são benevolência, tradição e conformidade. Os que estão a serviço de ambos os interesses são universalismo e segurança (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Já no aspecto da relação compatibilidades e conflitos foi possível identificar duas dimensões bipolares: abertura a mudança *versus* conservadorismo e autopromoção *versus* auto transcendência (SCHWARTZ, 1992).

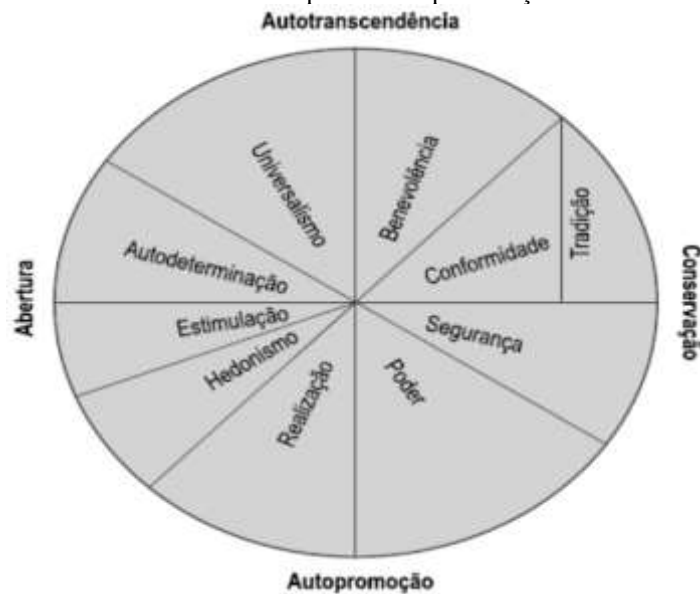
A dimensão abertura a mudança *versus* conservação representa os tipos motivacionais que exprimem interesses de liberdade, de pensamento e ação (estimulação; autodeterminação; hedonismo) no polo abertura a mudança, e em outra ponta, no polo conservadorismo, as motivações que representam os interesses para permanência de práticas tradicionais, de controle de ações em prol do coletivo e manutenção de ações e comportamentos (segurança, conformidade e tradição) (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Por sua vez, a dimensão que polariza autopromoção e autotranscendência contrasta motivações que privilegiam o sucesso e a realização de metas individuais (poder; realização; hedonismo) daquelas que expressam interesses para uma boa relação com os grupos com o qual o indivíduo

se relaciona e com a natureza que o cerca (universalismo e benevolência). Nota-se que o tipo motivacional hedonismo está presente em dois polos: autopromoção e abertura a mudança.

A estrutura circular que permite estas análises é apresentada na figura 1:

Figura 1: Estrutura da dinâmica de valores pessoais e apresentação de duas dimensões bipolares



Fonte: Schwartz (1992)

Voltando ao ponto relativo a expressão dos interesses e dos interessados, é importante destacar que as motivações que levam a respostas com foco em interesses do indivíduo estão na metade esquerda da estrutura circular apresentada na figura 1. Os interesses que expressam os interesses coletivos estão apresentados na parte direita da estrutura (SCHWARTZ, 1992).

A teoria de valores básicos trouxe avanços aos estudos dos valores em geral. Um destes avanços é consequência do caráter transcultural do trabalho de Schwartz e colaboradores (GOUVEIA; MARTINEZ; MEIRA; MILFONT, 2001), que se mostrou uma estrutura consistente com amostras de diferentes culturas (SAMBIASE; TEIXEIRA; BILSY; DE ARAUJO; DE DOMENICO; 2014). Schwartz et al (2012) afirmam que milhares de estudos foram realizados utilizando esta teoria de valores básicos de Schwartz (1992). Muitos destes buscando entender atitudes, opiniões, comportamentos, personalidade e características intrínsecas no indivíduo. (SCHWARTZ ET AL, 2012).

Entendendo a abrangência e utilidade de sua teoria, e também uma necessidade de aprimorá-la, Schwartz em conjunto com pesquisadores de diversos países, avança em seu trabalho e propõe

uma tipologia composta por dezenove tipos motivacionais. Este refinamento traz também compatibilidades e conflitos entre as motivações, os identifica como sendo expressões de conservação ou crescimento e o foco de cada tipo motivacional, que pode ser nos interesses do indivíduo ou coletivo (SCHWARTZ ET AL, 2012).

Os tipos de valores pessoais e a conceituação de cada um são apresentados a seguir (SCHWARTZ ET AL, 2012, p.669, tradução nossa):

- Autodeterminação de pensamento: liberdade para promover suas próprias ideias e habilidades.
- Autodeterminação de ações: liberdade para determinar suas ações.
- Estimulação: excitação, novidade e mudança
- Hedonismo: prazer e gratificação sensual
- Realização: sucesso de acordo com padrões impostos socialmente
- Poder-Domínio: poder ao exercer controle sobre outras pessoas
- Poder-Recursos: poder ao exercer controle sobre recursos sociais e materiais
- Face: segurança e poder por manter uma imagem pública e para evitar humilhações
- Segurança-Personalística: segurança para o ambiente mais próximo ao indivíduo
- Segurança-Sociedade: segurança e estabilidade para a sociedade de maneira mais ampla
- Tradição: manutenção e preservação de tradições culturais, familiares e religiosas
- Conformidades-Regras: obediência a regras, leis e obrigações formais
- Conformidade-Interpessoal: evitação de prejudicar ou perturbar outras pessoas
- Humildade: reconhecer-se como insignificante perante a grandeza do mundo
- Benevolência para confiabilidade: ser um membro confiável nos grupos que faz parte
- Benevolência para cuidado: devoção para o bem-estar dos membros dos grupos que faz parte
- Universalismo-Preocupação com indivíduos: comprometimento com a igualdade, justiça e proteção para todas as pessoas.
- Universalismo-Natureza: preservação do meio-ambiente.
- Universalismo-Tolerância: aceitação e entendimento daqueles que pensam diferente.

Como dito, esta tipologia e suas conceituações são entendidas como um refinamento da Teoria de Valores Básicos de Schwartz (1992). Porém, tendo em vista o objetivo principal deste estudo, não se pode encontrar, por um levantamento de literatura, instrumentos de pesquisas que visam mensurar valores organizacionais baseados nesta nova tipologia e conexões com os constructos Valores Organizacionais e Valores Culturais.

Já o trabalho anterior de Schwartz (1992) permitiu um importante avanço nos estudos que abordam o tema valores nas organizações. Exemplo deste avanço pode ser identificado no Brasil. Na premissa de que um instrumento para mensuração de valores organizacionais precisaria estar fundamentado em uma sólida base teórica, Oliveira e Tamayo (2004) constroem o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), baseados na teoria de Schwartz (1992). Este instrumento é comumente utilizado em estudos que abordam o tema Valores Organizacionais. A seguir, serão apresentados pontos de contato teóricos e práticos, entre valores organizacionais e pessoais, que sustentaram a decisão de Oliveira e Tamayo (2004) de utilizar como base uma teoria de Valores Pessoais.

Antes de focarmos na relação entre Valores Pessoais e Organizacionais, cabe lembrar que para Oliveira e Tamayo (2004), a coexistência destes na rotina organizacional é suficiente para justificar a importância de pesquisas que busquem mensurar Valores Organizacionais utilizando como base teórica os Valores Pessoais. Esta coexistência é explicada no entendimento de que valores pessoais são universais e logo estão presentes nos fundadores, gestores e trabalhadores de qualquer organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

2.2.2 Relações Teóricas entre Valores Pessoais e Valores Organizacionais

Oliveira e Tamayo (2004) buscando dar concretude a pertinência de se abordar Valores Organizacionais em uma base teoria de Valores Pessoais apresentam aspectos teóricos e práticos desta coexistente relação que baseiam a decisão de construção de um instrumento de Valores Organizacionais baseado em Valores Pessoais.

Os autores sugerem haver similaridades na estrutura conceitual e nas funções dos Valores Pessoais e Organizacionais. Apontam um compartilhamento de várias características gerais entre os constructos, o que aproxima as estruturas conceituais destas duas categorias do

universo axiológico de valores. Neste sentido, tantos valores organizacionais como pessoais são compostos por aspectos motivacionais, cognitivos e sociais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Os constructos se aproximam pelo aspecto motivacional por serem ambos motivadores de ações e comportamentos. Os valores pessoais e organizacionais funcionam como guias e motivadores para o alcance de metas para determinadas respostas, que se apresentam como satisfatórias e adequadas (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Ambos os fenômenos ocorrem também por um aprendizado, das pessoas e das organizações. Este aprendizado é acumulado ao longo do tempo. Na busca por respostas esses atores sociais (indivíduo e organização) aprendem e transmitem seus aprendizados sobre o que é correto de se fazer e qual meta deve ser privilegiada. Logo, há similaridades também pelo aspecto cognitivo destes constructos (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

O sistema de ordenamento dos valores pessoais e organizacionais também se assemelham. A dinâmica que leva a priorização e desconsideração de valores organizacionais e pessoais são semelhantes (SCHWARTZ ET AL, 2012). Pessoas e organizações possuem um sistema, que contempla todos os valores e motivações, que são ordenados pela intensidade que é dado a cada um. Esta intensidade é o que diferencia o comportamento e as ações de indivíduos e organizações, e por conseqüente o que torna possível entendê-los como únicos (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Corroborando a afirmação acima, Tamayo e Borges (2006, p.422) sugerem que uma “organização não se diferencia das outras pela diferença dos valores, mas pela organização hierárquica desses”.

As semelhanças conceituais e de funcionamento destas categorias de valores podem ter parte de sua explicação na origem dos valores organizacionais e na própria essência do que vem a ser estes valores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO; GONDIM, 1996). Oliveira e Tamayo (2004) sugerem ser os valores organizacionais resultado, em grande parte, de uma transferência de valores pessoais de indivíduos que integram uma organização. Os autores afirmam que valores organizacionais são introduzidos, invariavelmente, por pessoas que compõem a organização: “fundadores, gestores ou os próprios trabalhadores” (p.24).

Chega-se a afirmativa de que “valores organizacionais são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o ambiente organizacional” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p.134) e,

por consequente, “a fonte dos valores organizacionais é constituída nas exigências dos indivíduos que a compõem” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 295).

Em decorrência deste entendimento, Oliveira e Tamayo (2004) observam que a existência das organizações é, também, fruto de suas reações a demandas internas e externas. Estas demandas, por sua vez, são frutos de necessidades e motivações de indivíduos que compõem uma organização (demandas internas) e de indivíduos que trabalhem em empresas concorrentes, clientes e governamentais.

Entende-se, portanto, que Valores Organizacionais e Pessoais são intrinsicamente relacionados. Porém, não podem ser confundidos. Para Oliveira e Tamayo (2004), mesmo com todas semelhanças apresentadas entre os conceitos, e a observada relação entre estes, não se pode trata-los como iguais, conceitual ou operacionalmente.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) corroboram esta afirmação sugerindo que o sistema de valores de uma organização não coincide, necessariamente, com os valores dos indivíduos que compõem esta organização. Oliveira e Tamayo (2004) caminhando neste sentido trazem outro aspecto da distinção entre valores organizacionais e pessoais: o conflito entre indivíduos e organização. Para os autores, o conflito é natural na relação entre estas categorias. O que os indivíduos buscam e acreditam como correto pode ser conflitante com os interesses e motivações das organizações.

Estes conflitos foram um dos geradores de estudos que buscam contribuir para o melhor ajuste entre os valores pessoais e os da organização. Partindo da premissa de que quanto maior o ajuste entre os valores pessoais e da organização, maior a probabilidade da organização e de seus trabalhadores terem um bom desempenho, muitas pesquisas e estudos são realizados abordando esse ajuste. Sob esta perspectiva, valores organizacionais e pessoais são compreendidos e mensurados pela interseção entre os constructos, qual seja: o ajuste (Fit) entre estes. (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; FERREIRA; PORTO, 2016).

A importância de se relacionar valores das organizações com os diversos aspectos de uma cultura organizacional tem levado pesquisadores brasileiros a desenvolver pesquisas que relacionam valores organizacionais com estresse ocupacional (CANOVA; PORTO, 2010),

síndrome de burnout (BORGES; ARGOLO; BAKER, 2006), estratégia organizacional (OLIVEIRA; ROSSI; KUBO; OLIVEIRA, 2012) e comportamento organizacional (CUNHA; MOURA; RIZZETTI; TEIXEIRA, 2016), por exemplo. Estas relações com temas distintos são permitidas pois a abordagem em valores organizacionais no Brasil é comumente baseada na compreensão de que os princípios e crenças de uma organização cumprem uma função central em sua cultura e, por isto, permeiam diversos aspectos da rotina organizacional e do comportamento de indivíduos (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO E GONDIM 1996).

É partindo destas premissas que compreendem os Valores Organizacionais como elemento central de uma cultura organizacional e intrinsecamente relacionado com os Valores Pessoais que é construído por Oliveira e Tamayo (2004) o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). O interesse de se analisar o IPVO neste estudo é observar os resultados práticos para os estudos em Administração de Empresas da relação entre Valores Pessoais e Valores Organizacionais. Ferreira e Porto (2016) afirmam que a IPVO é comumente utilizada em estudos que buscam mensurar e relacionar o constructo Valores Organizacionais no Brasil.

Oliveira e Tamayo (2004) utilizando como base teórica os valores pessoais de Schwartz (1992), dados de observações e um resgate de literatura, construíram a IPVO em 48 itens distribuídos em 8 fatores. Os fatores que compõem este instrumento são reflexo de nove valores básicos de Schwartz (1992). Isto pois, o tipo motivacional Segurança não corresponde a nenhum fator do instrumento e segundo os autores isto pode ser explicado pela ambiguidade que o termo segurança possui no âmbito organizacional (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

No quadro 2 apresentamos os fatores do IPVO e sua correspondência com os valores básicos de Schwartz (1992). As motivações que suportam cada fator do inventário são também apresentadas.

Quadro 2 – Fatores de IPVO e sua correspondência com valores básicos de Schwartz.

FATORES	CORRESPONDÊNCIA	MOTIVAÇÕES
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.

Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com Coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade da organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004, p.137)

Os fatores tradição e conformidade representam aspectos de conservação das organizações. O fator tradição refere-se a valores que respeitam a história organizacional e que promovem a manutenção de práticas e comportamentos consagrados. O conteúdo dos itens conformidade referem-se a motivações para a adequação do indivíduo ao ambiente de trabalho e a modelos de comportamentos instituídos como adequados (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Os valores que expressam interesses relativos ao bem-estar dos trabalhadores estão representados no fator Bem-Estar. Empresas que possuem estes valores estão preocupadas com a qualidade de vida dos empregados e com a satisfação destes. A representação pela harmonia nas relações da organização com seus membros e com o meio ambiente são representados pelo fator Preocupação com Coletividade. No oposto estão os fatores compostos por valores que dão ênfase a superioridade, demonstração de competência e obtenção de resultados. Estes são Domínio, Prestígio e Realização. Por fim, o fator Autonomia agrega valores que priorizam o crescimento da organização, a exploração de alternativas trabalho e a liberdade de ação ao funcionário (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Os criadores do IPVO sugerem uma adequação da estrutura de valores organizacionais encontrada e os valores básicos de Schwartz (1992). Como demonstrado, esta adequação só é permitida por serem os valores pessoais parte da estrutura basilar dos valores de uma organização. Organizações e indivíduos, na busca por satisfazer suas necessidades básicas e universais formam seus valores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Para Tamayo, Mendes e Paz (2000) não só os valores que norteiam e guiam uma organização têm sua fonte nas exigências ao indivíduo e em suas motivações por satisfaze-las. Os autores sugerem que culturas em geral são baseadas em exigências. Porém, por serem coletivos,

sociedades e organizações tem exigências distintas àquelas apresentadas ao indivíduo. No próximo capítulo será apresentada a pertinência de se abordar a relação de Valores Culturais e Valores Organizacionais.

2.3 DOS VALORES CULTURAIS PARA OS VALORES ORGANIZACIONAIS

Esta seção tem como objetivo demonstrar a pertinência de se abordar a relação, e a mensuração do impacto, de Valores Culturais em Valores Organizacionais. Para esta demonstração se buscou apresentar a conceituação de Valores Culturais e pontos de convergências entre as teorias de Valores Culturais e Valores Organizacionais.

Além disso, é apresentado o trabalho de Hofstede (1985) que sugere que o impacto de Valores Culturais em Valores Organizacionais é resultado da transmissão de Valores Culturais (aprendidos principalmente na infância) às organizações por parte de seus fundadores. Esta transmissão aconteceria, principalmente, nas etapas iniciais da vida da organização.

Por fim, a teoria de Valores Organizacionais Concorrentes de Cameron e Quinn (2006) e suas similaridades com a proposição de Hofstede (1985) são apresentadas.

2.3.1 Teoria de Valores Culturais

Hofstede (2001) define uma cultura como uma programação mental coletiva que permite uma diferenciação entre grupos e compreende os Valores Culturais como a expressão mais profunda de uma cultura, que permeia todos os demais aspectos culturais, quais sejam: rituais, heróis, símbolos e práticas. Uma cultura, portanto, é formada na mente de indivíduos e é compartilhada entre estes, formando assim uma percepção agregada do que vem a ser correto e desejável para o grupo e que é capaz de diferenciar um coletivo de outro (HOFSTEDE, 2001).

Denison (1997) compreende a cultura de uma organização como o fundamento, a base, do funcionamento de uma organização que norteia e guia o comportamento de indivíduos. Já Schein (2009) define o termo como um padrão de pressupostos básicos aprendidos por um grupo ao longo do tempo, que se referem a comportamentos adequados para adaptação ao ambiente externo e integração entre os membros deste coletivo. Cameron e Quinn (2006)

sugerem que uma cultura são valores aceitos por indivíduos, que possuem a função de orientar as ações e o comportamentos de membros de um coletivo.

Segundo Almeida e Sobral (2007), mesmo com uma falta de consenso do que vem a ser uma cultura, há um entendimento quase unânime entre os principais pesquisadores sobre o tema: sua relação com os valores pessoais e, por consequente, com comportamentos e ações individuais. Talvez por isto, estudiosos vêm se debruçando na compreensão e análise do comportamento humano e de suas motivações utilizando valores culturais e pessoais ao entenderem ambos como guias e princípios que norteiam ações, percepções, julgamentos e opiniões individuais e coletivas (FISHER, 2006). Esta relação entre os constructos (Valores Pessoais e Valores Culturais) abre a possibilidade de pesquisas que se interessam em compreender o impacto de uma cultura nos Valores de indivíduos e, por consequente, em seus comportamentos e ações (FISHER, 2006).

Segundo Fisher (2006), este interesse se iniciou com o trabalho transcultural do holandês Geert Hofstede, em 1980, que buscou diferenciar nações, pela percepção de seus membros, e vem sendo construído ao longo do tempo com estudos que utilizam como lente de análise percepções individuais. Estas percepções podem ser de si mesmo (a maneira como a cultura influencia em suas ações, personalidade e comportamento) ou percepções do que o grupo entende como correto e adequado.

Outro fator de aproximação entre os valores culturais e pessoais é a fonte dos valores pertencentes a uma cultura: exigências que todo coletivo deve responder. Assim como os indivíduos buscam respostas a exigências universais, um coletivo encontra seus valores e motivações para ações em uma busca por respostas a três exigências básicas de todo coletivo, quais sejam: 1) regulação da relação entre o grupo e os indivíduos que o compõem; 2) uma estrutura para ordenação e sobrevivência; 3) regulação de como os membros devem se relacionar entre si e com a natureza (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ, 1999; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; FISHER, 2006; PORTO; FERREIRA, 2016).

No que tange a primeira exigência (relação entre o grupo e os indivíduos), o dilema que passa todo coletivo se encontra na busca por uma resposta entre a valorização total da autonomia individual e a valorização por ações de adequação do indivíduo face os interesses deste coletivo. A segunda exigência tem sua resposta entre os polos referentes a uma estrutura totalmente

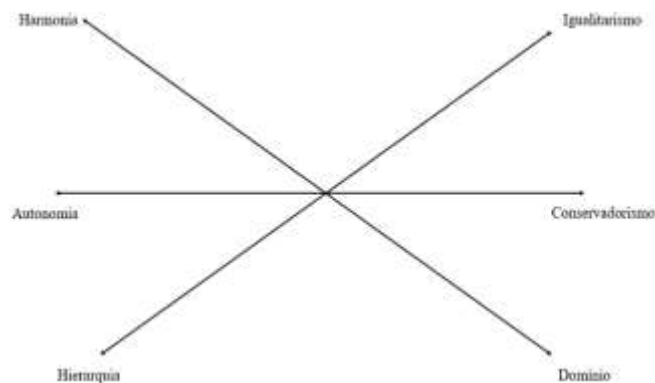
hierarquizada e a preferência pela igualdade entre os indivíduos e o compartilhamento total de responsabilidades. Por fim, uma resposta a terceira exigência é encontrada pelos coletivos entre os polos que priorizam uma relação harmoniosa com a natureza e entre os indivíduos, e em oposição, os valores que exprimem os interesses para o sucesso individual pelo domínio de recursos naturais e sociais (SCHWARTZ, 1999).

Utilizando estas exigências como base teórica direta, Schwartz (1999) apresenta três dimensões bipolares que demonstram as possíveis maneiras de responde-las. A primeira dimensão, autonomia *versus* conservadorismo, apresenta possíveis respostas a primeira exigência. A dimensão hierarquia *versus* igualitarismo são possíveis motivações para satisfação a segunda exigência e a dimensão que tem em seus polos os valores harmonia e domínio apresenta motivações para respostas a terceira exigência (SCHWARTZ, 1999; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Nas três dimensões bipolares são identificados seis tipos de valores culturais. O sétimo e último tipo de valor surge do desmembramento do polo autonomia em dois: autonomia intelectual e autonomia afetiva. Sendo a primeira responsável pela expressão de interesses que buscam independência de ideias e a autonomia afetiva que é relativa especificamente a liberdade individual para busca por experiências afetivas dos indivíduos (SCHWARTZ, 1999).

Na figura 2 a relação de conflito e compatibilidade dos valores culturais de Schwartz (1999) são apresentados:

Figura 2 - Relação de conflito e compatibilidade dos valores culturais de Schwartz (1999)



Fonte: Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 302)

Para Schwartz (1999) os Valores Culturais são orientadores de indivíduos que pertencem a um grupo e norteiam a concepção sobre o que é bom e desejável, como coletivo. Logo, estes valores

definem a maneira como famílias, nações e sistemas governamentais se comportam, julgam, opinam e percebem o ambiente.

A importância dos Valores Culturais para o comportamento humano, segundo Schwartz (1992, 1999) se dá, pois, os guias motivadores de um coletivo atuam como reforçadores, positiva ou negativamente, dos Valores Pessoais. Dito de outra forma, se um indivíduo possuir uma carga genética (GOUVEIA, 2008) que o faça propenso a agir de maneira compatível aos valores do coletivo em que está inserido, as motivações (valores) que embasam esta ação são promovidas e potencializadas. Da mesma maneira, se as ações de um indivíduo não forem entendidas como corretas no coletivo, as motivações que baseiam estas ações são rechaçadas e, caso o indivíduo permaneça em uma relação próxima com este coletivo, diminuem sua intensidade (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ, 1999).

Porém, mesmo com a notória relevância dos estudos de Schwartz (1992, 1999) para avanços na compreensão das diferenças no comportamento e ações de indivíduos e coletivos, há diversas abordagens e perspectivas distintas que buscam essa compreensão. Especificamente no campo dos valores culturais são destacáveis as abordagens de Inglehart e Baker (2000) e Hofstede (2001). Em ambos os trabalhos as necessidades e motivações humanas são entendidas como fundamentais na formação de culturas e valores culturais.

Inglehart e Baker (2000), baseado em uma teoria de necessidades humanas e partindo da premissa que o desenvolvimento econômico de uma nação traz consequências, até certo ponto previsíveis, postula valores culturais que se relacionam com o nível de industrialização de uma nação e o trabalho. Este estudo tem caráter transcultural pois teve como amostra 65 países, presentes nos seis continentes do planeta. A fonte destes dados foi o *World Values Survey* que busca investigar atitudes, valores e crenças em todo o mundo (INGLEHART; BAKER, 2000).

Cumprido destacar que o *World Values Survey* (WVS), segundo seu próprio site (www.worldvaluessurvey.org), é um projeto composto por uma rede global de cientistas e busca compreender o impacto de Valores, e suas diferenciações, na vida social e política das pessoas. O WVS que teve sua atuação iniciada no ano de 1981, e atualmente estuda cerca de 100 (cem) países ao redor do mundo e já contribuiu com mais de 400 publicações, em mais de 20 (vinte) línguas distintas entre si.

Para Inglehart e Baker (2000), o desenvolvimento econômico de nações possuem duas abordagens distintas e conflitantes ao serem relacionadas com o comportamento e ações de seus indivíduos. Cada uma destas abordagens apresenta um possível percurso das nações em relação aos seus valores culturais. A primeira abordagem entende como natural o declínio de valores culturais tradicionais, dado o aumento da industrialização e de um desenvolvimento econômico e, num oposto, uma abordagem que enfatiza a manutenção de valores tradicionais neste contexto (INGLEHART; BAKER, 2000).

Tendo estas possíveis trajetórias em vista, Inglehart e Baker (2000) sugerem que uma sociedade industrializada e com alto desenvolvimento econômico enfatiza em seus membros comportamentos de auto-expressão. Nestas sociedades valores que privilegiam a liberdade individual são priorizados. Já em sociedades rurais (com baixo nível de industrialização) são enfatizados valores que privilegiam segurança econômica e física. Isto ocorre, segundo o autor, pois nações desenvolvidas economicamente e com altos níveis de industrialização permitem que as necessidades individuais mais básicas de seus membros sejam atendidas, como segurança econômica e física. Sendo estas necessidades mais básicas atendidas, indivíduos passam a buscar pela satisfação de demandas dos aspectos sociais, relacionados a estima e autorrealização. Por isto, nações mais desenvolvidas expressam interesses para bem-estar e qualidade de vida. (INGLEHART; BAKER, 2000)

Com estas afirmações Inglehart e Baker (2000) assumem importantes conclusões para seu trabalho, entre elas: o desenvolvimento econômico de uma nação se relaciona com os seus valores culturais; mudanças culturais podem depender dos contextos por quais passam as nações; mudanças culturais são, até certo ponto, previsíveis.

Outra contribuição importante, sugerida por Inglehart e Baker (2000), é dada para a desmistificação do conceito, presente no imaginário popular e entre empresas, de que valores americanos traziam, por si só, desenvolvimento econômico e aumento nos níveis de industrialização. Neste imaginário os valores culturais praticados nos Estados Unidos eram os mais adequados para sustentar um crescimento econômico nacional, independente do contexto em que o país estivesse inserido. Em uma contraproposta Inglehart e Baker(2000) afirmam que as semelhanças entre os valores nacionais de países industrializados, que traziam a confusão geradora deste mito, eram consequências, e não geradores, do desenvolvimento econômico apenas. O estudo de Inglehart e Baker (2000) foi realizado nas décadas de 80 e 90 do século

XX. Neste mesmo período outros trabalhos, com caráter transculturais, foram realizados, entre estes o de Hofstede (2001; 1985).

Em 1980, Geert Hofstede observando diferenças de comportamento e ações de indivíduos de diferentes nacionalidades, constrói um relevante trabalho que tem como objetivo contribuir para o entendimento dessas diferenças, visando servir de propulsor para avanços nas relações entre indivíduos e entre nações. O autor demonstra a importância de seu estudo sugerindo que episódios delicados da humanidade poderiam ser evitados por uma melhor compreensão destas diferenças, o que contribuiria para o não surgimento de conceitos infundados que concebem superioridade/inferioridade cultural e individual, por exemplo.

Para Hofstede (2001) membros de uma nação recebem e aprendem, principalmente durante a infância, padrões de pensamentos, sentimentos e ações que formam uma programação mental compartilhada pelo grupo. O autor define esta programação mental compartilhada como a própria cultura. Esta cultura é um dos fatores capazes de diferenciar nações pois modela o comportamento de indivíduos. As diferenças neste comportamento de membros de sociedades distintas se dão pela fonte desta programação mental (cultura). Neste ponto, importa destacar que Hofstede (2001) sugere que o contexto social em que está inserida determinada sociedade, e as suas especificidades, são determinantes do comportamento e ações de indivíduos. Mesmo partindo de diferentes abordagens, esse é um contato entre as teorias de Schwartz (1999), Inglehart e Baker (2000) e Hofstede (2001) sobre os valores culturais: **o contexto é a fonte de padrões de comportamento de membros de um coletivo.**

Para explicar a função da cultura no comportamento de indivíduos, Hofstede (2001) sugere três tipos de programações mental, presentes em todos os indivíduos, são estas: natureza humana, cultura e personalidade. Para o autor, a personalidade de um indivíduo, que o leva a priorizar certos tipos de ações e comportamentos, é resultado de características herdadas em seu nascimento (natureza humana) e que são modificáveis pelas programações mentais compartilhadas e aprendidas nos coletivos (cultura), com os quais este indivíduo irá se relacionar ao longo de sua vida (HOFSTEDÉ, 2001).

Caminhando neste entendimento, o autor sugere que, ao nascer, uma pessoa já possui dentro de si propensões a priorizar determinados sentimentos e maneiras de observar, julgar e agir. Ao longo do tempo, este indivíduo, ao ter convívio com diversos grupos de indivíduos (família,

escola, igreja, universidade, empresa, nação) e com suas culturas específicas, tem suas propensões naturais modificadas por este convívio, gerando assim sua personalidade – uma programação mental individual e intrasferível (HOFSTEDE, 2001).

Hofstede (2001) sugere ainda haver níveis de manifestação de uma cultura, onde os padrões entendidos como corretos por um coletivo são identificados, interpretados e construídos por símbolos, heróis, rituais (que são práticas) e pelos valores.

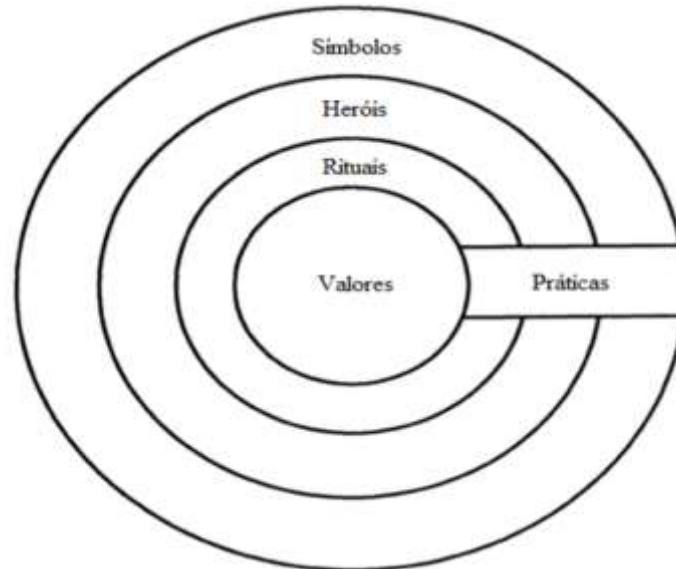
Os símbolos referem-se a palavras, gestos, objetos ou figuras que remetem a algum aprendizado, adquirido coletivamente ao longo do tempo, que só pode ser compreendido pelos que fazem parte deste grupo. Os heróis são pessoas, presentes ou não no grupo, que representam atitudes e características altamente valorizadas e que por isto são promovidas referências de modelo de comportamento.

Uma manifestação mais profunda são os rituais, que são entendidos como atividades coletivas que funcionam para promover valores e atitudes que são essenciais para o grupo. São exemplos destes rituais: festas de casamento e reuniões realizadas em organizações empresariais apenas com o objetivo de afirmação de autoridade por parte das lideranças. Hofstede (2001) sugere que tanto os símbolos, os heróis e os rituais são práticas por poderem ser observadas por um ente externo ao grupo.

Porém, o significado cultural presente em cada uma destas práticas não é observável, pois se encontra somente na interpretação dos membros do coletivo destas práticas. É nesta interpretação que residem os valores e são conceituados por Hofstede (2001) como uma tendência a se preferir um certo estado de coisas a outro e ocupam uma posição nuclear em uma cultura, permeando todas as práticas culturais. São os valores um sentimento orientado que é capaz de definir, para o indivíduo, a percepção de como as coisas são (desejado) e como as coisas deveriam ser (desejável). Nisto se encontra um ponto de convergência entre as teorias de Valores Culturais de Hofstede (2001) e a teoria de Valores Pessoais de Rokeach (1973).

A figura 3 apresenta a posição central que ocupam os valores em uma cultura segundo Hofstede (2001). São apresentadas também as manifestações mais observáveis (práticas), sendo os símbolos a manifestação mais concreta, seguida pelos heróis de uma cultura e, por fim, seus rituais.

Figura 3 – Posição dos valores e das manifestações mais observáveis em uma cultura.



Fonte: Hofstede (1980, p.325)

Os valores são a manifestação cultural mais profunda e, por serem aprendidos principalmente na infância, são muitas vezes inconscientes. Isto demonstra a dificuldade e a pertinência em estudá-los. A dificuldade se dá pelo caráter não-observável dos valores e a pertinência por serem estes, desde a infância, a essência das diferenças de comportamento entre indivíduos de nacionalidades distintas (HOFSTEDÉ, 2001).

Schein (2009) corrobora os níveis de profundidade de manifestações culturais sugeridos por Hofstede (2001). Para Schein (2009) são os valores o nível mais profundo e mais difícil de ser observado e mensurado. Para Schein (2009) o nível mais superficial são os aspectos físicos, seguidos pelos valores espousados (normas e regras) que objetivam orientar o comportamento dos membros de um grupo e, por fim, no nível mais profundo estão os valores, que são aprendizados enraizados, aprendidos ao longo do tempo. Os valores atuam, muitas vezes, no nível inconsciente, e atuam como orientadores para comportamentos e ações (SCHEIN, 2009).

Há mais um inconveniente, segundo Hofstede (2001) para o estudo de valores culturais. Estudar os valores pela suas consequências e níveis mais observáveis de uma cultura se apresenta inadequado pois as práticas relatadas em respostas individuais a questionários podem ser forçadas e assim não condizerem com a realidade. Como solução, Hofstede (2001) sugere que sejam compreendidas diferenças culturais pela observação de padrão de respostas (tendências)

de pessoas que fazem parte de um mesmo grupo. Portanto, se for possível observar que um grupo de indivíduos relata determinada tendência por um comportamento e atitude é possível diferenciá-lo de outro grupo de indivíduos que relata preferência por um comportamento oposto e/ou distinto (HOFSTEDE, 2001).

Para se poder comparar nações, Hofstede (2001) reconhece que estas são compostas por diversos grupos não homogêneos, mas sugere que uma nação é um coletivo que possui cultura própria e única. A explicação disso se dá pois indivíduos de uma mesma nacionalidade, que vivem em seus países de origem, compartilham símbolos (língua nacional, por exemplo), heróis (pessoas ou personagens que são modelos de comportamento) e rituais (a maneira como são realizados os casamentos em uma nação etc.) e outros aspectos do ambiente social, como características geográficas, políticas e sociais.

Outro fator se fez necessário para se poder comparar nações: um ponto comum entre estas. Dilemas enfrentados por todos os coletivos responderam esta necessidade adequadamente, segundo Hofstede (2001). O autor ao analisar estatisticamente as respostas de trabalhadores de uma empresa multinacional, sugere haver problemas comuns em todas as 52 nações estudadas. Estes problemas são relatados nas seguintes áreas: 1) desigualdade social e a relação com autoridade; 2) relação entre o indivíduo e o grupo; 3) conceitos de masculinidade e feminilidade e as consequências sociais de se pertencer a um ou outro sexo; 4) formas de gerir a incerteza, que se relacionam com o controle de comportamentos agressivos e expressão de suas emoções.

Ao observar estes quatro dilemas comuns encontrados por empiria em seus estudos, Hofstede (2001) relaciona seus achados com uma teoria, cunhada em 1945, pelo sociólogo Alex Inkle e pelo psicólogo Daniel Levinson. Esta teoria entende que todas as sociedades precisam necessariamente responder a questionamentos relativos a maneira como será realizada a relação com autoridades, a concepção do eu individual para o grupo (relação indivíduo e sociedade; masculinidade e feminilidade) e formas de gerir os conflitos.

Da relação de seus achados com a teoria de Alex Inkle e Daniel Levinson, Hofstede (2001) chega a quatro dimensões que podem ser utilizadas para a comparação entre culturas: 1) a distância hierárquica e a relação com autoridade; 2) o grau de individualismo e coletividade; 3) o grau de masculinidade e feminilidade; 4) o nível controle de incertezas. Uma quinta dimensão para comparação entre nações foi encontrada anos mais tarde, ao serem melhor observadas

nações orientais: 5) orientação a longo prazo e uma orientação a curto prazo (HOFSTEDE, 2001).

Hofstede (2001) portanto busca encontrar diferenças utilizando como lente de análise estas dimensões, por um questionário respondido por trabalhadores de uma mesma empresa, que possuem cargos idênticos. É importante relatar que as dimensões que serão apresentadas são correlacionadas, teórica e estatisticamente (HOFSTEDE, 2001).

A primeira dimensão, relativa a distância hierárquica nas nações, tem como pressuposto o fato de que, em qualquer sociedade, algum nível de desigualdade social existe. Estas desigualdades surgem, pois, alguns indivíduos estão mais aptos e ajustados ao coletivo que outras. Portanto, nações precisam encontrar uma maneira de lidar com este inerente aspecto de suas relações sociais: sempre haverá indivíduos que, em um determinado espaço de tempo, se sobressaem a outros (HOFSTEDE, 2001).

As nações que entendem estas desigualdades como algo natural tendem a ter altos níveis de distância hierárquica, pois aceitam que algumas pessoas têm mais oportunidades que outras e, por isto, têm acessos a algumas vantagens que não são distribuídas a todos os membros de uma nação. Hofstede (2001) vai além e afirma que o nível de distância hierárquica relata a dependência de subordinados face a suas chefias e superiores. Quanto maior o nível de distância hierárquica de uma nação mais as ações e atitudes de indivíduos que se encontram em um papel de subordinado dependem da aprovação ou reprovação de suas chefias. Contrastando a isto, uma nação com baixo nível de distância hierárquica apresenta uma maior igualdade na distribuição de recursos e oportunidades e um baixo nível de dependência entre indivíduos subordinados e suas chefias. Dito de outra forma, quanto menor for o nível de distância hierárquica de uma nação, menor o impacto que aspectos financeiros e funções profissionais, por exemplo, tem na relação entre seus membros (HOFSTEDE, 2001).

A dimensão que traz o nível de individualismo ou coletividade de uma nação representa os valores culturais que privilegiam os interesses dos indivíduos e dos coletivos. Nações mais individualistas privilegiam a liberdade individual, de pensamento e ação, e a estimulação de seus membros e, em contrapartida, nações mais coletivistas compreendem o indivíduo como um meio para se alcançar interesses do coletivo (HOFSTEDE, 2001). Uma informação relevante desta dimensão é sugerida por Hofstede (2001) ao relaciona-la com o

desenvolvimento econômico dos países estudados. Segundo o autor, países mais individualistas (que privilegiam a liberdade individual e a estimulação intelectual e física) tendem a ser mais desenvolvidos economicamente, o que vai ao encontro da teoria de Inglehart e Baker (2000).

Partindo do pressuposto de que o sexo, feminino ou masculino, é um fator importante na determinação da natureza humana e na compreensão de uma cultura e na construção de uma personalidade humana, Hofstede (2001) constrói a terceira dimensão, para mensurar índices de masculinidade e feminilidade. Para o autor, homens e mulheres divergem na maneira como se relacionam com o mundo, sendo o homem tendencioso a ser mais direto e ambicioso e a mulher tendendo a primar mais pela organização, a segurança e a harmonia (HOFSTEDE, 2001). Neste sentido, nações mais masculinas tendem a priorizar o sucesso profissional, a remuneração, o reconhecimento e uma rotina desafiadora e, por sua vez, nações mais femininas premiam valores de cooperação, harmonia entre os indivíduos e os grupos, e de segurança (HOFSTEDE, 1980). Há uma notória relação teórica desta dimensão de Hofstede (2001) com os valores culturais de Schwartz (1999), principalmente com sua dimensão bipolar Domínio *versus* Harmonia.

A quarta dimensão, que foi utilizada para medir o grau de controle de incertezas de uma nação, busca compreender e medir o nível de inquietude presente em indivíduos de uma nação, frente a desafios que trazem situações incertas e/ou desconhecidas. Nações que possuem um alto nível de aversão a incerteza, tendem, dada a sua inquietude, a promover ações que busquem controlar o futuro e, por isto, tendem a ser mais hierarquizadas, organizadas e até místicas, pois buscam transformar seu ambiente social em algo completamente interpretável e, principalmente, previsível. As nações com baixa aversão a incerteza, por outro lado, lidam melhor com imprevistos e tendem a ser menos ansiosas e expressivas. Segundo Hofstede (2001), estas nações tendem a ter membros mais comedidos e discretos.

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

paciência são entendidas como corretas para o alcance de um objetivo superior a interesses imediatos.

Voltando o foco para a contribuição deste trabalho para o Brasil, Hofstede et al (2010) verificaram os índices encontrados no Brasil para cada uma destas dimensões e objetivaram identificar uma possível diferenciação entre regiões brasileiras. Um possível avanço do trabalho de Hofstede (2001). Os autores supõem que países como China, Estados Unidos, Indonésia, Índia e Brasil, por exemplo, podem ser divididos por regiões que possuem culturas distintas, por estas apresentarem características geográficas, econômicas e sociais também distintas (HOFSTEDE ET AL, 2010). O objetivo de Hofstede et al (2010) era verificar as culturas presentes em cada uma das cinco regiões brasileiras e verificar se as dimensões culturais de Hofstede (2001) possibilitavam a comparação também entre regiões de um mesmo país, pois todas as três pesquisas por eles utilizadas utilizaram o *Value Survey Module (VSM)* de Hofstede (2001).

O estudo de Hofstede et al (2010) nos traz dois importantes apontamentos para o que tange a diferenciação de culturas em um mesmo país: 1) existem diferenciações de culturas no território brasileiro e são formados clusters por estados que não necessariamente fazem parte da mesma região brasileira, o que vai de encontro a teoria de que cada região brasileira (Centro-Oeste, Nordeste, Norte, Sudeste e Sul) possuem culturas específicas; 2) as diferenças entre as regiões do Brasil são menores do que as diferenças entre o Brasil e outros países da América Latina.

O Brasil, neste estudo de Hofstede et al (2010), é observado como um país com alto índice de Distância Hierárquica, onde uma classe da população posiciona a outra em local de destaque (utilizando como critério aspectos sociais e econômicos), de alto controle da incerteza, que não se sente confortável frente ao desconhecido e ao futuro que não se pode controlar, também um país coletivista, mas que leva em consideração necessidades individuais. Que seria orientado tanto para ações masculinas quanto para ações femininas, onde seriam privilegiadas ações harmoniosas e de cordialidade concomitantemente a ações enérgicas e, por fim, seria o Brasil orientado para o longo-prazo, ou seja, que entende como natural se privar de prazeres imediatos e de gastos com o supérfluo, tendo em vista uma percebida segurança no futuro.

Ao observar as regiões brasileiras, especificamente, Hofstede et al (2010) sugerem algumas diferenciações entre regiões e o Brasil, tendo como base um estudo realizado entre os 26 estados

brasileiros e o Distrito Federal. A região Sul se apresentou como mais hierarquizada, menos formal, mais individualista e masculina. A região Sudeste e o Distrito Federal se mostraram menos masculinizadas e mais orientadas para o curto-prazo.

A Centro-Oeste apresentou, por sua vez, menos formalidade e a região Nordeste menor nível de hierarquização, mais formalidade e menos masculinidade, por ser uma região que apresenta maior caridade entre seus membros. Por fim, a região Norte se apresentou como mais informal e coletivista e muito assertiva (o que pode ser um aspecto de masculinidade).

Além da relação de diferenças entre as nações (e possivelmente regiões destas nações) e seus membros, Hofstede (2001) sugere diversas relações destas dimensões com características individuais como sexo, poder aquisitivo e com características nacionais como o desenvolvimento econômico, por exemplo. O objetivo desta relação é validar suas dimensões e resultados.

O estudo de Hofstede (2001) foi um marco nos estudos sobre culturas e as suas possíveis relações com o comportamento humano (FISHER, 2006). Almeida e Sobral (2007) afirmam que as cinco dimensões encontradas por Hofstede (2001) são um dos modelos mais utilizados para a diferenciação de culturas nacionais, principalmente no âmbito das organizações. Este interesse da realidade organizacional no trabalho de Hofstede (1980) pode ser explicado também pelos avanços feitos pelo autor para o entendimento do comportamento humano e de cultura, mas tendo como seu foco de análise as organizações (HOFSTEDDE, 2001; HOFSTEDDE, 1985; HOFSTEDDE, 1990).

O foco de Hofstede (2001) nas organizações pode ser identificado em algumas características de sua pesquisa: 1) a composição dos itens utilizados para construção das dimensões é, majoritariamente, referente a aspectos organizacionais; 2) todas os indivíduos que compunham sua amostra eram, necessariamente, membros de uma organização.

Mantendo o foco na realidade organizacional, anos mais tarde Hofstede (1985) buscou compreender diferenças no funcionamento de organizações utilizando como critério a nacionalidade de seus criadores. As organizações, para o autor, possuem culturas e sistemas de valores próprios que estão intrinsecamente relacionados aos valores individuais de seus

fundadores, que por sua vez são forjados de acordo com os valores culturais da nação em que nasceram.

Desta maneira, Hofstede (1985) sugere que os valores organizacionais são, em parte, reflexo dos valores nacionais aprendidos por seus fundadores enquanto crianças (HOFSTEDÉ, 1985). Fisher (2006) contribui para a compreensão da importância da infância na construção dos valores individuais e culturais no indivíduo. Para o autor, a habilidade de se relacionar de maneira saudável e eficaz é, em grande parte, decorrência dos valores aprendidos pelo indivíduo no seu primeiro ano de vida. É durante a infância, segundo Fisher (2006), que o indivíduo passa por um processo de adaptação e ajuste aos modelos de comportamento tidos como adequados nos coletivos que o cercam.

2.3.2 Relação entre Valores Culturais e Valores Organizacionais

Partindo da premissa que tanto organizações como sociedades são coletivos e, por isto enfrentam problemas similares, alguns autores se propuseram estudar Valores Organizacionais a partir dos Valores Culturais (FERREIRA; PORTO, 2006). O resultado de alguns destes estudos foi a construção de escalas de Valores Organizacionais que tiveram como base teorias de Valores Culturais. Duas destas ferramentas são o *Inventário de Valores Organizacionais (IVO)* de Mendes, Tamayo e Paz (2000) e a *Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz* (1999), construída por Ferreira e Porto (2016). Ambas as escalas foram construídas tendo como base teórica os Valores Culturais de Schwartz (1999).

A Escala IVO vem sendo amplamente utilizada para a mensuração de Valores Organizacionais (PORTO; FERREIRA, 2016). Um diferencial, frente a outras escalas de mensuração de Valores Organizacionais, é a distinção entre o real (a percepção do respondente do que realmente ocorre na organização que esta inserido) e o desejável (a percepção do respondente sobre o que deveria ocorrer na organização) (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Porém, dados empíricos não corroboram totalmente a Escala IVO. Somente a dimensão cultural Hierarquia x Igualitarismo de Schwartz (1999) pôde ser confirmada, o que segundo Ferreira e Porto (2016) é um grande inconveniente teórico.

Porém, compreendendo o acerto de Tamayo, Mendes e Paz (2000) em se utilizar as dimensões culturais bipolares de Schwartz (1999) como base teórica para a criação de uma escala, e as

suas limitações, Ferreira e Porto (2016) propõem a *Escala de Valores Organizacionais com base na teoria de Valores Culturais de Schwartz*. Três estudos foram conduzidos no desenvolvimento desta escala. O primeiro destes estudos objetivou testar a estrutura interna da Escala por meio de um escalonamento multidimensional, o segundo estudo construir uma análise fatorial confirmatória da Escala e a sua relação com algumas variáveis externas e o terceiro relacionou a nova escala com a Escala de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006). Os três estudos demonstraram a pertinência e a confiabilidade da estrutura e da relação de Valores Culturais e Valores Organizacionais. (PORTO; FERREIRA, 2016)

Dando foco ao terceiro estudo, que relacionou os Valores Organizacionais Concorrentes (teoria de valores organizacionais que tem como base a eficácia organizacional) de Cameron e Quinn (2006) e os Valores Culturais de Schwartz (1999), objetivando comprovar a consistência da Escala de Porto e Ferreira (2016), são apresentadas as seguintes hipóteses desta suposta relação:

- **Hipótese 1:** a dimensão cultural igualitarismo se relaciona positivamente com o tipo cultural Clã, pois enfatiza amizade e um foco no bem-estar do grupo, realçado por valores igualitários.
- **Hipótese 2:** a dimensão cultural autonomia está positivamente relacionada ao tipo cultural Adhocracia, já que este tipo enfatiza inovação e ao risco.
- **Hipótese 3:** As dimensões culturais Conservadorismo e Hierarquia estão positivamente relacionados ao tipo cultural Hierarquia, considerando o foco na estabilidade e no controle.
- **Hipótese 4:** A dimensão Domínio se relaciona positivamente ao tipo Mercado, por representar organizações que enfatizam a competição e o sucesso.

Foram comprovadas as seguintes hipóteses: 1) relação entre a dimensão Igualitarismo e o tipo Clã; 2) relação entre a dimensão Autonomia e o tipo Adhocracia; 3) relação entre as dimensões Hierarquia e Conservadorismo e o tipo Hierarquia; 4) relação entre a dimensão domínio e o tipo Mercado. A comprovação destas hipóteses aponta para uma relação entre as Dimensões Culturais de Schwartz (1999) e os tipos de cultura de Cameron e Quinn (2006).

Outro ponto que sugere a relação entre Valores Culturais e Valores Organizacionais Concorrentes é o trabalho de Hofstede (1985), único estudo encontrado neste trabalho que

buscou relacionar Valores Culturais e Organizacionais, e as suas similaridades com os tipos de cultura de Cameron e Quinn (2006).

Sugerindo que todo fundador foi, necessariamente, uma criança, Hofstede (1985) afirma que que ao fundar uma empresa, este fundador possui a oportunidade única de adequar a organização aos seus valores pessoais e culturais (estes forjados e apreendidos principalmente na infância). Qualquer indivíduo que venha a fazer parte da organização após a sua fundação, precisará necessariamente, adaptar-se a um sistema de valores organizacionais já existente. Assim seria construída uma relação entre os valores do país aonde este indivíduo foi criado e os valores da organização fundada por ele (HOFSTEDE, 1985).

Com isto em vista, Hofstede (1985) propõe um estudo que relaciona duas dimensões de valores nacionais aprendidos na infância (distância hierárquica e aversão da incerteza) a modelos de funcionamento de organizações. O autor optou por utilizar estas duas dimensões por acreditar que dois problemas centrais de qualquer organização estão relacionados a estas duas dimensões: a distribuição de poder e recursos e como lidar com o incerto (no que tange o comportamento de trabalhadores e a sobrevivência da organização, por exemplo).

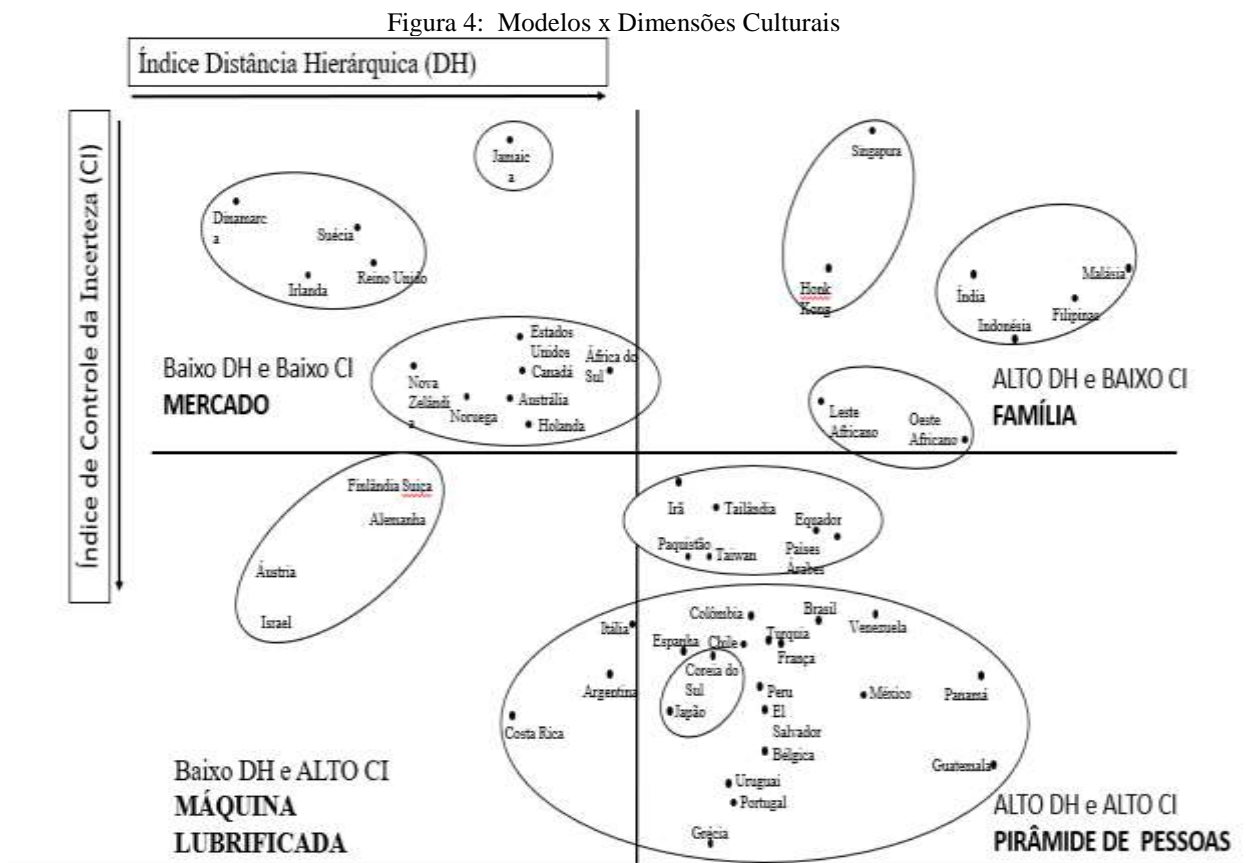
O cruzamento entre estas duas dimensões faz surgir quatro modelos implícitos de funcionamento das organizações. Estes modelos foram intitulados **Mercado**, **Família**, **Máquina Lubrificada** e **Pirâmide de Pessoas**. Modelos, neste caso, são importantes pois são uma representação que possibilitam uma melhor diferenciação das organizações, pela sua nacionalidade (HOFSTEDE, 1985).

O modelo **Mercado** refere-se a organizações com valores culturais que orientam para baixa distância de poder e baixa aversão a incerteza. Caracterizam organizações que priorizam liberdade, flexibilidade e o risco. Tenderiam a estar mais presentes em países como Grã-Bretanha, Dinamarca e Suécia. Já o modelo que representa culturas com alta distância hierárquica somada a uma baixa evitação a incerteza é o intitulado **Família**, típicos de países como Índia, Filipinas e Indonésia, por exemplo. (HOFSTEDE, 1985).

O modelo implícito **Máquina Lubrificada**, onde estão presentes as nacionalidades alemã e finlandesa, refere-se a culturas organizacionais orientadas para um baixo grau de distância hierárquica aliada a uma alta evitação da incerteza. Em empresas representadas por este modelo

cria-se uma espécie de burocracia, que tem a sua fonte nos processos e não em relações pessoais. O último modelo, **Pirâmide de Pessoas**, caracteriza organizações com alto grau de distância hierárquica somado a um alta evitação de incerteza. Nestes modelos estão caracterizadas organizações burocráticas, onde a estruturação e formalização organizacional ganham ênfase (HOFSTEDE, 1985).

A figura 4 apresenta os modelos explicitados anteriormente e as suas especificidades. São também identificados grupos de países que apresentam similaridades contextuais e, por isto, como sugere Hofstede (1985), os valores organizacionais de suas empresas se assemelham e por isto são representados pelo mesmo modelo implícito de funcionamento.



Fonte: Adaptado e traduzido (tradução nossa) de Hofstede (1985, p. 351)

Hofstede (1985) reconhece que seus modelos de funcionamento, e conseqüentemente as diferenciações que implicam, não são resultados apenas da nacionalidade dos fundadores. O autor cita, como exemplo, o propósito da empresa e aponta para o fato de que uma delegacia

tende mais a ser enquadrada no tipo “pirâmide de pessoas”, pelo seu propósito, que uma loja de discos, independente da nacionalidade.

Porém, o trabalho de Hofstede (1985) dá importantes indícios de que pode haver uma relação entre valores culturais e organizacionais. Estes indícios foram identificados pela possível criação de grupos de países que compartilham características contextuais (como apresentado na figura 4), e também pela pertinência teórica apresentada - que relaciona os valores pessoais e culturais de fundadores e valores organizacionais. Outro indicio da existência dessa relação pôde ser hipotetizado a partir da teoria de Cameron e Quinn (2006), intitulada Teoria dos Valores Concorrentes.

Cameron e Quinn (1999), objetivando contribuir na facilitação de mudanças organizacionais, utilizam como base teórica uma relação de 39 (trinta e nove) indicadores de organizações eficazes (CAMERON, 1978) e a teoria de valores concorrentes de Quinn e Rohrbaugh (1983). Cameron e Quinn (2006) apresentaram assim duas dimensões bipolares relativas a efetividade organizacional: orientação para o ambiente interno *versus* ambiente externo e orientação para controle *versus* flexibilidade. Da combinação entre estas duas dimensões surgem os modelos Clã, Mercado, Adhocracia e Hierarquia. A figura 5 representa o quadrante gerado, no estudo de Cameron e Quinn (2006), a partir das relações acima destacadas:

Figura 5 – Quadrante gerado no estudo de Cameron e Quinn (2006).



Fonte: Araujo, Jesus, Araujo, Cruz (2011, p.2)

Segundo Araujo e colaboradores (2012) o termo utilizado para a definição dos quadrantes (Clã, Mercado, Adhocracia e Mercado) é fruto de estudos sobre teorias organizacionais que buscam explicar a associação de valores organizacionais com diferentes maneiras das empresas se organizarem.

No que tange a definição de cada quadrante, o termo **Hierarquia** intitula o modelo que reflete valores para estabilidade e controle aliada a uma orientação para o ambiente interno da organização. Empresas posicionadas neste quadrante são caracterizadas pela estruturação e formalização das relações interpessoais na empresa e entendem eficiência como a estabilidade, o baixo risco e o controle. Já o modelo **Adhocracia** refere-se a culturas organizacionais sustentadas por valores com foco em flexibilidade e liberdade que se orientam pelo ambiente externo (clientes, fornecedores, concorrentes, governo, etc). Nestas empresas tende-se a privilegiar, como organização, a mudança (e o risco) e comportamentos individuais empreendedores e criativos. Eficiência é entendida pela criatividade para uma antecipação do futuro e um conseqüente pioneirismo (CAMERON; QUINN, 2006).

A relação entre foco interno e liberdade/flexibilidade geram o modelo **Clã**. Empresas representadas por este modelo entendem como eficiência o trabalho em equipe, a harmonia e o comprometimento desta equipe com a organização. Em oposição a essa orientação esta aquela representada pelo modelo **Mercado** que apresenta foco no ambiente externo à organização com ênfase para controle e estabilidade. Para estas empresas a eficácia é desenvolvida pela competitividade e produtividade da organização em uma busca de uma adequação ao mercado que estão inseridas (CAMERON; QUINN, 2006).

A pertinência de se abordar a relação e o impacto de Valores Culturais e Valores Organizacionais Concorrentes apresenta-se também pela similaridade encontrada na utilização de termos que são associados a valores organizacionais, pois a definição de dois quadrantes da estrutura de Cameron e Quinn (2006), **Adhocracia e Hierarquia**, se aproximam das definições de **Mercado e Pirâmide de pessoas** de Hofstede (1985) consecutivamente. Sendo os modelos **Adhocracia e Mercado** representantes de culturas orientadas para o risco e por maior flexibilidade e liberdade para a construção da organização e os modelos **Hierarquia e Pirâmide de pessoas** os que representam, ambos, culturas que tem aversão ao risco (e a incertezas) e por isto são burocratizadas, em processos contínuos e monitorados na busca por maior controle e o menor risco.

Este último capítulo teve como objetivo apresentar Teorias de Valores Culturais e suas relações, construídas ao longo do tempo, com Valores Organizacionais e apontar para a pertinência de se abordar uma relação que carece de maior interesse: Valores Culturais e Valores Organizacionais Concorrentes.

Nas seções a seguir a metodologia utilizada para a análise desta possível relação entre os constructos Valores Culturais e Valores Organizacionais Concorrentes é apresentada.

3 PROBLEMA E MODELO DE PESQUISA

Como demonstrado nos capítulos anteriores, diversos foram os estudos que buscaram compreender a relação entre categorias distintas do universo axiológico de valores. A relação de Valores Pessoais e Valores Organizacionais, por exemplo, tem recebido atenção de estudiosos ao longo dos anos, possibilitando o alcance de práticas que beneficiam a adequação do indivíduo a organizações e das organizações a novos contextos e demandas. Porém, não se pode observar a mesma dedicação de estudiosos a compreender a relação de Valores Culturais e Valores Organizacionais.

A pertinência percebida neste estudo de se abordar a relação entre Valores Culturais e Organizacionais se baseia em alguns pontos: 1) as convergências teóricas entre Valores Culturais e Valores Organizacionais; 2) os resultados obtidos por Hofstede (1985) e as suas similaridades com o trabalho desenvolvido por Cameron e Quinn (2006); 3) a potencialidade da compreensão dessa relação para as realidades organizacionais brasileiras e de outros países.

Neste ponto, cumpre destacar que Hofstede (1985) não testou sua proposição, que resultou nos quatro modelos de organizações acima mencionados. Ferreira e Porto (2016), por sua vez, propuseram-se a estudar os Valores Organizacionais enquanto Valores Culturais. Neste sentido, estes autores partiram da premissa de que os Valores Organizacionais, dadas as suas similaridades teóricas com os Valores Culturais, são uma ramificação destes. Desta forma, nenhum destes estudos analisou o impacto dos valores culturais sobre os valores organizacionais, concebendo-os como similares, porém distintos.

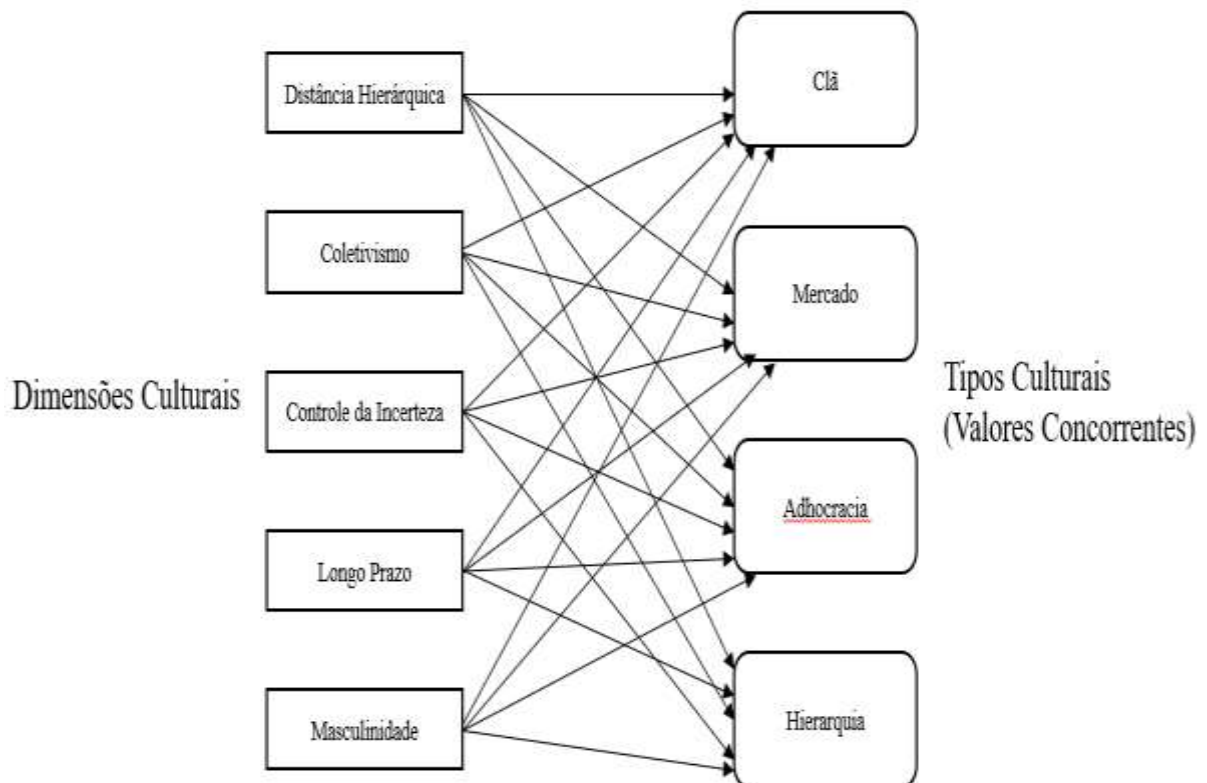
As compreensões a este questionamento podem trazer avanços práticos para a realidade organizacional brasileira. Na construção de equipes organizacionais, no bom desenvolvimento de fusões e aquisições, para a expansão de empresas e a internacionalização de negócios é importante entender a relação das culturas de sociedades e das organizações que nestas estão presentes. Para avançar neste sentido, **este estudo tem como seu objetivo principal identificar o impacto dos Valores Culturais no nível individual sobre os Valores Organizacionais Concorrentes no Brasil.**

Para o alcance do objetivo geral proposto foi necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar os Valores Culturais percebidos pelos respondentes;
- 2) Comparar os Valores Culturais Percebidos pelos respondentes de acordo com Idade, Sexo, Tempo de Empresa, Região em que trabalha;
- 3) Identificar os Valores Organizacionais Concorrentes percebidos pelos respondentes;
- 4) Comparar os Valores Organizacionais Concorrentes percebidos pelos respondentes de acordo com Idade, Sexo, Tempo de Empresa, Região em que trabalha;
- 5) Relacionar Valores Culturais percebidos pelos respondentes com os Valores Organizacionais percebidos pelos respondentes;

O modelo de pesquisa desta dissertação é apresentação na figura 6:

Figura 6: Modelo de Pesquisa: Relação Valores Culturais e Valores Organizacionais Concorrentes



Fonte: elaborado pelo autor

As dimensões culturais de Hofstede (2001), mensuradas neste estudo em nível individual, consistem na variável independente (Valores Culturais) e os tipos de cultura formados pelos

Valores Organizacionais Concorrentes por sua vez, constituem a variável independente. De acordo com o modelo proposto hipotetiza-se que os Valores Culturais impactam cada um dos tipos de cultura organizacional formado pelos Valores Organizacionais Concorrentes

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é descritiva-exploratória e empregou-se abordagem quantitativa, tendo os dados sido coletados e tratados com técnicas estatísticas. Tais características de pesquisa se apresentaram como adequadas para identificação do impacto de Valores Culturais em Valores Organizacionais Concorrentes, objetivo deste estudo, e para isto foram utilizadas escalas validadas e comumente utilizadas em estudos quantitativos de Valores Culturais e Valores Organizacionais Concorrentes.

A população desta pesquisa é composta por trabalhadores brasileiros, de diversas organizações. A amostra foi composta gradativamente, por indivíduos que se encontram nestas organizações circunstancialmente no período de coleta de dados e que, também circunstancialmente, responderam o questionário até se chegar a um número estatisticamente satisfatório. A amostra deste estudo pode ser caracterizada, portanto, como acidental (HAIR ET AL, 2005).

4.1 COLETA DE DADOS

Entre os dias 23 de janeiro e 06 de fevereiro de 2019 foram coletados 553 (quinhentos e cinquenta e três) questionários, respondidos por brasileiros que estavam, nos dias em que os dados foram coletados, inseridos profissionalmente no mercado de trabalho. Dentre estes foram considerados válidos 203 (duzentos e três). Os questionários categorizados como inválidos ou não foram preenchidos integralmente - estes somaram 331 (trezentos e cinquenta) - ou apresentaram repetições sistemáticas em suas respostas, o que apontava para um preenchimento não adequado da ferramenta (HAIR ET AL, 2005). Estes últimos somaram 19 (dezenove).

Um dos motivos que pode ser destacado para a taxa de conclusão de preenchimento de 42%, resultado da invalidação automática dos 331 questionários destacados acima, é a dificuldade em se preencher o OCAI, escala ipsativa, onde se faz necessária a distribuição de 100 (cem) pontos entre 4 (quatro) assertivas. Esta dificuldade na coleta de dados ipsativos, se em comparação com dados normativos, por exemplo, já havia sido apontada por Domenico, Latorre e Teixeira (2006).

A coleta de dados desta pesquisa foi feita pela estratégia “bola de neve”, onde o questionário é distribuído primeiro para indivíduos do círculo social do autor e o repasse a outros indivíduos

do questionário é requerido aos respondentes. Desta forma, optou-se por enviar o questionário a três categorias de indivíduos: 1) os que compõem o círculo social mais próximo do pesquisador, amigos e parentes; 2) empresários conhecidos do pesquisador que poderiam se interessar pelos resultados da pesquisa e; 3) professores universitários de diversas áreas de estudos, que, prioritariamente, possuíssem grupos de pesquisa e influência em redes sociais.

Os e-mails enviados requerendo resposta ao instrumento de pesquisa é apresentado no apêndice B.

4.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário fechado que foi utilizado neste estudo foi composto por três blocos: o primeiro composto pela escala de valores culturais (CVSCALE), construída por Yoo, Donthu e Lenartowicz (2011); o segundo bloco pela escala de valores organizacionais (OCAI), construída por Cameron e Quinn (2006); e, por fim, o terceiro bloco composto por variáveis demográficas (idade, sexo e nacionalidade) e funcionais (tempo de vínculo empregatício no emprego atual, intitulada Tempo de Empresa). O instrumento de pesquisa é apresentado no Apêndice A.

Importa ressaltar a utilidade das variáveis demográficas na etapa de análise dos dados. Foram utilizadas técnicas estatísticas para comparação dos resultados obtidos pelos grupos formados pelas possíveis respostas dadas a cada uma destas variáveis. Estas possíveis respostas dadas para mensuração das variáveis demográficas neste estudo são apresentadas a seguir:

- Variável Idade, possíveis respostas: 17 anos ou menos; 18 a 30 anos; 31 a 40 anos; 41-50 anos; 51-65 anos; 65 anos ou mais.
- Variável Região que trabalha, possíveis respostas: Centro-Oeste; Nordeste; Norte; Sudeste e Sul.
- Variável Sexo: Masculino; Feminino.
- Variável Tempo de Empresa: 1 a 6 meses; 6 meses a 2 anos; 2 a 5 anos; 6 a 10 anos.
- Variável Nacionalidade, possíveis respostas: Brasileira; Estrangeira.

Para a construção dos itens da escala *CVScale*, Yoo, Donthu e Lenartowicz (2011) basearam-se, principalmente, nas questões feitas no questionário de Hofstede (2001). Estas questões foram ajustadas buscando a solução de duas problemáticas: 1) o trabalho de Hofstede (2001) era a nível país e não individual como se propõe a *CVScale*; 2) o contexto de Hofstede (2001) era organizacional e não generalista. Por se propor a mensurar em nível individual, fugir desta especificidade se fez útil (YOO; DONTU; LENARTOWICZ, 2011).

Na dimensão “distância de poder”, Yoo, Donthu e Lenartowicz (2011) utilizaram a validação de Bochner e Hesketh (1994) que buscaram trazer maiores elementos para o entendimento desta dimensão. A dimensão Masculinidade foi compreendida como Ego x Social, sendo ego representando características masculinas e social características femininas. No que tange a dimensão orientação curto e longo prazo, foram considerados os itens desenvolvidos por Bond e colaboradores (*Chinese Culture Connection*, 1987). As questões que se referem as dimensões Coletivismo e Controle da Incerteza também foram adaptadas para se tornarem mais pessoais e generalistas (YOO; DONTU; LENARTOWICZ, 2011).

O resultado desta construção de Yoo, Donthu, Lenartowicz (2011), que visou adaptar o trabalho de Hofstede (2001) foi 230 itens que, após validações, eliminações dos itens ambíguos e repetitivos, resultou numa escala de 39 itens, que tiveram índices de confiabilidade que vão desde 0.74 a 0.91. Após chegar-se a estes 39 itens, o desenvolvimento da CVSCALE prosseguiu para duas etapas posteriores. A primeira sendo um estudo com 1530 (mil quinhentos e trinta) estudantes americanos e sul-coreanos, representando o ocidente e o oriente para a construção de uma escala que seja transcultural e por fim, com os dados colhidos neste primeiro estudo, foi realizada uma análise quantitativa dos dados, intitulada como *individual level multicultural factor analysis* e chegou-se a uma Escala com 26 itens, que representam cinco dimensões culturais de Hostede (2001).

Essa escala foi aplicada e validada no Brasil e obtiveram índices de confiabilidade (alpha de Cronbach) aceitáveis: 0.79 para os itens relativos a distância de poder; 0.70 para aversão a incerteza; 0.76 coletivismo; 0.72 orientação a longo ou curto prazo; 0.72 masculinidade (YOO; DONTU; LENARTOWICZ, 2011).

Já o instrumento de mensuração dos Valores Organizacionais (OCAI) é baseado na teoria de valores concorrentes (QUINN; ROHRBAUGH, 1993) e é composto por seis dimensões de

cultura organizacional: Características Dominantes; Liderança Organizacional; Gerenciamento de Pessoas; Coesão; Ênfase Estratégica; Critérios de Sucesso. Cada uma destas dimensões é representada por quatro itens, que se relacionam, cada um destes, com um tipo de cultura organizacional predominante, sendo estes: Clã; Adhocracia; Mercado; Hierarquia. O instrumento OCAI é formado por 24 itens e tem sua confiabilidade comprovada, segundo Cameron e Quinn (2006), por ter sido amplamente utilizado em diversos países e por apresentar índices de confiabilidade superiores a .70 em todos estes estudos.

Porém, mesmo sendo as duas escalas validadas e apresentarem índices de confiabilidade aceitáveis, há um inconveniente no uso das duas escalas em um único estudo, pois, a *CVScale* é caracterizada como uma escala normativa e a *OCAI* uma escala ipsativa (EIJNATTEN; ARK; HOLLOWAY, 2014). A *CVSCALE* é caracterizada como normativa pois permite, em cada um dos itens, que o respondente assinale uma alternativa em detrimento das demais. Já a *OCAI* solicita ao respondente, em cada item, que distribua 100 pontos pelos itens dos questionários, dando mais pontos para as alternativas que mais se aproximam com a realidade percebida pelo respondente, caracterizando-se como *ipsativa* (HALL ET AL, 2005).

A escolha dos autores por construir suas escalas sendo normativa ou *ipsativa* foi baseada em critérios lógicos, amparados por sólidas teorias. As escalas normativas, primeiramente, apresentam-se menos cansativas aos respondentes do que as ipsativas e são capazes de gerar análises estatísticas de maneira mais clara, direta e sofisticada (HALL ET AL, 2005).

Segundo Eijnatten, Ark e Holloway (2014) há duras críticas, feitas por estudiosos de diversos campos de pesquisa, para a utilização de escalas ipsativas. Estas críticas são relacionadas tanto a etapa de coleta de dados como as etapas de tratamento e análise dos dados. No que se refere a etapa da coleta de dados, pesquisadores sugerem uma maior dificuldade no preenchimento de escalas ipsativas. Para as etapas de tratamento e análise dos dados coletados em escalas ipsativas, alguns pesquisadores sugerem maior dificuldade de dados ipsativos (se comparados com dados normativos) alcançarem confiabilidade estatística e de se correlacionarem com dados advindos de escalas normativas, por exemplo. A utilização de uma escala ipsativa limitaria os resultados obtidos de uma pesquisa.

Porém, escalas ipsativas forçam o respondente a atribuir valor a assertivas, o que traz uma tendência de menor respostas respondidas de maneira inconsciente e automatizada. O índice de

respostas que tem como objetivo a aprovação de superiores e que apontam para uma necessidade de aprovação social também tende a ser menor (EIJNATTEN; ARK; HOLLOWAY, 2014).

Talvez por essas vantagens de se utilizar escalas ipsativas e pela possibilidade de fazer o respondente identificar mais de um tipo de Cultura e de Valor dentro de uma organização, escalas *ipsativas* vêm sendo comumente utilizadas em estudos que buscam compreender Culturas de organizações e, portanto, os seus Valores Organizacionais. Dentre estas escalas, a OCAI é uma das mais utilizadas e vem demonstrando, ao longo do tempo, em diversos países, consistentes evidências de sua validade científica e índices de confiabilidade (Alpha Cronbach) satisfatórios, no que se refere a relação com dados advindos de escalas normativas (EIJNATTEN; ARK; HOLLOWAY, 2014). Esta é uma das razões pelas quais se optou neste trabalho pelo uso da escala ipsativa *OCAI* concomitante ao uso da *CVScale*.

4.3 TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para identificar os valores culturais optou-se por manter a natureza normativa da escala (*CVScale*), para assim poder-se comparar as médias dos valores culturais de diferentes grupos da amostra referentes a idade, sexo, região e tempo de empresa, por meio de técnica estatística *ANOVA*, *Scheffe* e *teste t*.

O que diferencia a utilização da *ANOVA* e do teste *t* é o número de amostras a serem analisadas. Sendo a técnica *ANOVA* adequada para cálculos para três ou mais amostras independentes e o teste *t* para cálculos com até duas amostras. Desta forma, as possíveis variações nas médias causadas pelas variáveis Idade e Tempo de Empresa foram buscadas utilizando-se a técnica estatística *ANOVA* e as possíveis variações causadas pelas variáveis Região Brasileira que Trabalha e Sexo foram calculadas utilizando o teste *t*. Cabe informar que optou-se por agrupar os dados da variável *Região em que trabalha* (onde a resposta poderia ser uma das cinco regiões brasileiras) em dois grupos: Sudeste e Outros. O fato que resultou nesta decisão foi que 83,25% dos respondentes deste estudo estavam vinculados a uma organização que estava situada na Região Sudeste. O teste *Scheffe*, por sua vez, foi utilizado para confirmação das possíveis variáveis entre as médias dos grupos determinados pelas variáveis sexo e Região em que trabalha.

Da mesma forma, optou-se por manter a natureza ipsativa da escala OCAI para identificar os Valores Organizacionais Concorrentes percebidos pela amostra e compara-los de acordo com os grupos acima mencionados.

Eijnatten, Ark e Holloway (2014) apresentam ainda que, para alguns pesquisadores, dados ipsativos não devem ser analisados por modelos estatísticos paramétricos, por não poderem apresentar padrões nas respostas. O teste *Friedman*, modelo estatístico para dados não paramétricos, foi utilizado com o intuito de verificar possíveis variações nas respostas referentes a OCAI, causadas pelas características demográficas e funcionais dos respondentes. Por ser a OCAI uma escala ipsativa, que gera dados não paramétricos, o teste *Friedman* se mostrou mais adequado.

Segundo Rodrigues, Lima e Barbosa (2017), o uso de métodos não-paramétricos tem aumentando nas últimas décadas. Segundo os autores, métodos não paramétricos (como o teste *Friedman*) são aplicados em dados que não apresentam uma distribuição assimétrica ou que seja proveniente de escalas ordinais e nominais. O teste *Friedman* seria mais adequado, se comparado com outros testes não-paramétricos, para dados ordinais e comparações entre grupos de amostras independentes (RODRIGUES; LIMA; BARBOSA, 2017).

Porém, no que tange a relação entre Valores Culturais e Valores Organizacionais Concorrentes, muitos estudiosos consideram inadequada a comparação, por meios estatísticos, de dados ipsativos com dados normativos (EIJNATTEN; ARK; HOLLOWAY, 2014). Por essa razão, optou-se por transformar os dados colhidos pela escala normativa (CVScale) em resultados ipsativos, utilizando as técnicas sugeridas por Berge (1999), tornando possível a mensuração e análise dos resultados.

O trabalho de Berge (1999) sugere que variáveis ipsativas podem ser alcançadas por intermédio de dados normativos, ao se extrair a média da pontuação de uma variável ipsativa e relacioná-la ao total de pontuações deste indivíduo. Segundo Domenico, Latorre e Teixeira (2006), mesmo havendo críticas a este tipo de prática estatística, estudos que se utilizaram desta abordagem sugerida por Berge (1999) não apresentaram quedas nos índices de confiabilidade.

A OCAI, por ser ipsativa, poderia, portanto, trazer um inconveniente que poderia impossibilitar a utilização de modelos de Análise de Regressões Múltiplas na análise dos dados deste estudo

(EIJNATTEN; ARK; HOLLOWAY, 2014). Porém, Rhee e Moon (2009), visando relacionar o modelo de Valores Concorrentes com estratégias de comunicação, utilizaram-se da escala OCAI (de natureza ipsativa) e de Regressões Múltiplas e obtiveram índices de confiabilidade satisfatórios.

Este estudo utilizou uma Regressão Múltipla para analisar a relação, e a mensuração do impacto, entre as dimensões culturais de Hofstede (2001) e os tipos culturais de Cameron e Quinn (2006). Com uma Regressão Múltipla se faz a possível a observação da relação – e suas intensidades - de diversas variáveis que compõem a variável independente (Valores Culturais representados pela CVScale) nos fatores que compõem a variável dependente deste estudo (Valores Organizacionais Concorrentes representados pela escala OCAI). Segundo Hair et al (2005) o modelo de Regressões Múltiplas se apresenta como mais realista por prever a relação entre diversos fatores e não de um só.

As possíveis relações entre as dimensões culturais de Hofstede (2001) foram analisadas a partir do coeficiente de correlação de Spearman, adequado para dados não-paramétricos. Após a observação dos resultados destes coeficientes se buscou mensurar o impacto das dimensões culturais nos Valores Organizacionais Concorrentes. Este impacto foi investigado a partir da abordagem ANOVA e das estatísticas F e R^2 de cada relação estatisticamente significativa encontrada.

O primeiro passo para analisarmos os resultados obtidos por uma Regressão Múltipla é o exame da estatística F. Esta estatística F aponta para a significância da relação a ser estudada e um critério comumente utilizado em estudos sobre a Administração de Empresas é de que seja superior a 0,05. O teste ANOVA foi utilizado para a demonstração estatística das relações encontradas.

Após a comprovação da significância da relação se faz útil a observação da intensidade da relação pelo intitulado R^2 , que revela a quantidade de variação da variável dependente (fatores da OCAI) pelas variáveis independentes combinadas. Quanto maior o R^2 maior a intensidade da relação. Caso uma relação apresente R^2 igual a 0,5 significa que a variância da variável dependente é explicada em 50% pelas variações da variável independente.

Outra estatística a ser analisada para a compreensão de relação entre variáveis, ao se utilizar Regressão Múltipla, é a estatística Beta. Esta estatística demonstra se a relação entre as variáveis é positiva ou negativa.

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

Os cálculos foram gerados através do software SPSS.

4.4 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

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

A seguir a tabela 1 que apresenta das características gerais da amostra que compõe este estudo.

Tabela 1: Características Gerais da Amostra

IDADE	FREQUÊNCIA	%
17 anos ou menos	0	0,00%
18 a 30 anos	111	54,68%
31 a 40 anos	39	19,21%
41-50 anos	30	14,78%
51-65 anos	23	11,33%
65 anos ou mais	0	0,00%
Total	203	

Média de Idade	33 anos	
REGIÃO QUE TRABALHA	FREQUÊNCIA	%
Centro-Oeste	11	5,42%
Nordeste	15	7,39%
Norte	1	0,49%
Sudeste	169	83,25%
Sul	7	3,45%
Total	203	
SEXO	FREQUÊNCIA	%
Feminino	107	52,71%
Masculino	96	47,29%
Total	203	
TEMPO EMPRESA	FREQUÊNCIA	%
1-6 meses	27	13,30%
6 meses - 2 anos	42	20,69%
2 - 5 anos	68	33,50%
6 - 10 anos	28	13,79%
10 anos ou mais	38	18,72%
Total	203	
NACIONALIDADE	FREQUÊNCIA	%
Brasileira	203	100,00%
Estrangeira	0	0,00%
Total	203	

Fonte: autor

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR OS VALORES CULTURAIS PERCEBIDOS PELOS RESPONDENTES

As dimensões culturais utilizadas neste estudo para mensurar os valores culturais da amostra de brasileiros que possuem vínculo com uma organização atuante em território brasileiro são as apresentadas por Hofstede (2001): Distância Hierárquica, Controle da Incerteza, Coletivismo, Longo Prazo e Masculinidade.

As médias encontradas de cada dimensão foram de **1,78** para a dimensão Distância Hierárquica (MCVDH), **3,97** para a dimensão controle da incerteza (MCVCI), **3,36** para a dimensão Coletivismo, **3,90** para a dimensão Longo Prazo e **1,80** para a dimensão Masculinidade.

O desvio-padrão da amostra para cada uma das dimensões de Hofstede (1983) demonstra uma menor homogeneidade da amostra na dimensão Masculinidade. A tabela 2 apresenta os resultados estatísticos descritivos das dimensões de Hofstede (1983) encontrados neste estudo

Tabela 2: Média e Desvio-Padrão por Dimensão de Valores Culturais

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

Fonte: autor

A média de 1,77 para a dimensão distância hierárquica aponta para a percepção da amostra de que a cultura brasileira entende como não natural o tratamento diferenciado de indivíduos devido a características sociais e econômicas. Neste sentido, a amostra demonstra certa resistência a diferenciação de indivíduos por critérios como, por exemplo, status social, renda e profissão. Este resultado vai de encontro ao que sugerem os dados dos estudos sobre a cultura brasileira de Hofstede e Hofstede (2005) e Hofstede et al (2010). Nestes estudos a cultura brasileira apresenta um alto índice de distância hierárquica. Possíveis motivos para estas diferenças serão sugeridos na seção Discussão dos Resultados deste estudo.

Já a média de 3,97 da dimensão Controle da Incerteza, que representa a maneira como uma cultura lida com o desconhecido e com o que não se pode controlar, demonstra que a amostra percebe a cultura brasileira como avessa a incertezas, promovendo assim ações que objetivam controlar o inesperado. Normas, regras, ações e atitudes que têm como objetivo preparar a organização para o inesperado são entendidas como adequadas. Extroversão tende a ser um traço dos indivíduos que compartilham uma cultura com esta característica.

A cultura brasileira no que tange a dimensão Coletivismo (média 3,36) é percebida como coletivista mais do que individualista, porém a ênfase para os interesses individuais nas tomadas de decisões é relevante. Neste sentido, tanto os interesses de indivíduos como os do grupo detêm importância e relevância em tomada de decisões, sendo, porém, priorizados os interesses do grupo. Ações que vão de encontro aos interesses coletivos são rechaçadas, compreendidas como egoístas. A sobrevivência do indivíduo na organização, e a satisfação de suas necessidades, passariam, primeiramente, pela sobrevivência e satisfação do grupo.

A dimensão Longo prazo (média 3,9) demonstra a percepção da amostra deste estudo de uma cultura que prioriza ações para longo prazo, como poupar dinheiro e trabalhar ao invés de gastar grande parte de suas economias no tempo presente, com necessidades imediatistas. Porém, com um certo limite, pois o tempo presente e os “prazeres da vida” são também privilegiados. O planejamento e o constrangimento de desejos no tempo presente são compreendidos como corretos, se o motivo para estas ações for o atendimento de necessidades futuras.

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

Na seção que segue são apresentadas possíveis variações nas médias da percepção dos respondentes das dimensões culturais de Hofstede (2001) de acordo com as variáveis demográficas do instrumento de pesquisa deste estudo, quais sejam: idade, tempo de empresa, sexo e região na qual trabalhava.

5.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2: COMPARAR OS VALORES CULTURAIS PERCEBIDOS PELOS RESPONDENTES DE ACORDO COM IDADE, SEXO, TEMPO DE EMPRESA E REGIÃO EM QUE TRABALHA.

Os modelos utilizados para a verificação das variações das médias de cada dimensão de valores culturais de Hofstede (2001), por variável demográfica, foram ANOVA e *Scheffe* (para as variáveis que apresentam três ou mais categorias: idade e tempo de empresa) e teste *t* (para as variáveis que apresentam até duas categorias: região em que trabalhava e sexo).

Duas observações se fazem novamente pertinentes, a primeira é a de que mesmo com todas as regiões brasileiras representadas com ao menos um respondente neste estudo, optou-se, dada o fato da amostra ser composta principalmente por trabalhadores das regiões Sudeste, por separar em duas categorias a amostra no que tange a variável demográfica *Região em que Trabalhava*, sendo estas categorias: Sudeste e Outros. A segunda observação é referente a variável demográfica *Nacionalidade*, que por ter obtido respostas unânimes não apresenta pertinência para ser analisada nesta seção.

a) Comparação Idade x Dimensões Culturais de Hofstede (2001)

A tabela 3 apresenta os resultados obtidos pelo teste *ANOVA One Way* da amostra utilizando como critério a variável demográfica idade.

Tabela 3 - Teste Anova – Variável idade

Dimensões	Teste F	sig.
Distância Hierárquica	0,783	0,505
Controle da Incerteza	0,135	0,939
Coletivismo	1,200	0,311
Longo Prazo	4,036	0,008
Masculinidade	0,890	0,447

Fonte: autor

Os resultados demonstram uma possível diferenciação na dimensão Longo Prazo causada pela variável demográfica Idade. Seria possível, assim, identificar um apontamento para a afirmativa: “a idade impacta na maneira como os respondentes desta amostra percebe a dimensão cultural brasileira Longo Prazo”. Porém, ao ser realizado o teste *Scheffe*, não se pode

dizer, por falta de demonstração estatística, que a idade dos respondentes impacte na percepção de uma das dimensões de Hofstede (2001).

b) Comparação Região em que trabalha e Dimensões Culturais de Hofstede (2001)

Ao analisarmos os resultados do teste *t*, as diferenças entre as médias, utilizando como critério a variável Região em que trabalhava, pode se verificar diferença nas médias que permitem supor que a percepção dos respondentes relativas a dimensão cultural Distância Hierárquica varia de acordo com a região brasileira na qual o respondente trabalhava.

A tabela 4 apresenta os dados que demonstram essa diferenciação entre as médias, dado os índices de significância revelados pelo teste T.

Tabela 4: Teste t variável região em que trabalhava

Dimensões	sig.
Distância Hierárquica	0,027
Controle da Incerteza	0,186
Coletivismo	0,189
Longo Prazo	0,750
Masculinidade	0,150

Fonte: autor

Neste sentido, os resultados do teste *t* corroboram os apontamentos de Hofstede et al (2010) de que regiões brasileiras podem compartilhar Valores Culturais distintos. Porém, ao se verificar as médias obtidas pela percepção dos respondentes que trabalham na região Sudeste e as médias obtidas pela percepção dos respondentes das outras regiões brasileiras, não se pode observar uma grande diferença entre estas, como aponta a tabela 5:

Tabela 5: Médias Regiões Distância Hierárquica

Dimensão Distância Hierárquica	
Região Sudeste	1,7744
Outras Regiões	1,7809

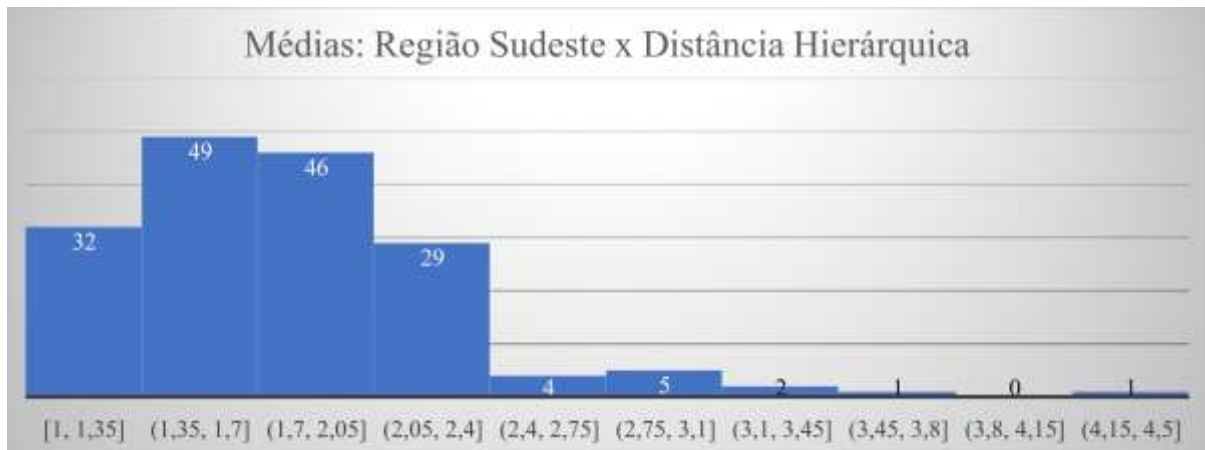
Fonte: autor

Para a amostra, todas as regiões brasileiras apresentam uma cultura com baixo nível de Distância Hierárquica. Porém, por serem as médias obtidas pelas categorias de regiões

estatisticamente semelhantes (como apresentado pela tabela 5), no que se refere a dimensão cultural Distância Hierárquica e, concomitantemente a isto, o teste *t* ter apontado para uma diferença das médias resultado da região em que trabalhava o respondente se fez necessário desenvolver histogramas que apontaram para a possibilidade da diferença das médias ter sido causada por *outliers* (respondentes que apresentaram percepções distantes da normalidade).

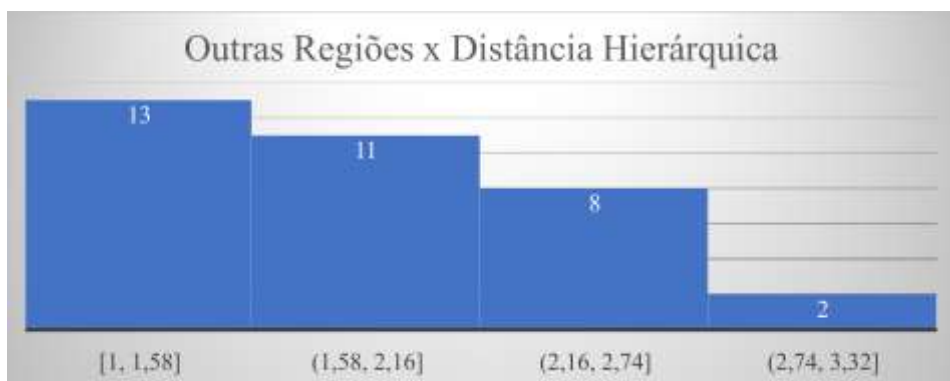
Os histogramas que apresentam a distribuição das médias, por categoria da região em que trabalhava o respondente, são apresentados nos gráficos 7 e 8. A observação destes gráficos permite propor que alguns respondentes da região Sudeste tem a sua percepção mais distante da média da amostra, se comparado com a percepção dos respondentes de outras regiões.

Gráfico 7: Histograma – Região Sudeste x Distância Hierárquica



Fonte: autor

Gráfico 8: Histograma – Outras Regiões x Distância Hierárquica



Fonte: autor

c) Comparação Sexo x Dimensões Culturais de Hofstede (2001)

Ao analisarmos as variações entre as médias dos respondentes utilizando como critério o sexo do respondente (masculino ou feminino) podemos observar diferenças nas dimensões Distância Hierárquica e Masculinidade. O apontamento para esta diferenciação se deu através do teste *t*, como demonstra a tabela 6 abaixo:

Tabela 6: Teste T – Variável Sexo

Dimensões	sig.
Distância Hierárquica	0,002
Controle da Incerteza	0,879
Coletivismo	0,138
Longo Prazo	0,256
Masculinidade	0,009

Fonte: autor

A tabela 7 apresenta as médias de homens e mulheres relativas a dimensão Masculinidade, que apresenta a média dos homens mais próxima de 5 (o que aponta para a percepção da cultura brasileira como mais masculina):

Tabela 7: Médias Homens e Mulheres da dimensão Masculinidade

Dimensão Masculinidade	
Sexo Masculino	1,9479
Sexo Feminino	1,6659

Fonte: autor

Assim as mulheres tendem a perceber a cultura brasileira como harmoniosa e acreditam que neste país a resolução de conflitos seja realizada de maneira que vise a harmonia e que aconteça de maneira gentil. O homem por sua vez, tenderia a perceber o Brasil mais como um campo onde o poder é demonstrado através da força e as decisões precisam ser tomadas de maneiras enérgicas.

Em relação a dimensão Distância Hierárquica, homens e mulheres divergem na maneira de perceber a cultura no que a tange a naturalização da subserviência de uma parcela da sociedade e da diferenciação entre indivíduos. Com esta amostra, homens tendem a perceber o Brasil

como mais hierarquizado, mas ambos, homens e mulheres, não percebem níveis tão altos de distância entre indivíduos no Brasil. A tabela abaixo apresenta as médias apresentadas por homens e mulheres na dimensão Distância Hierárquica.

Tabela 8: Médias Homens e Mulheres das Dimensão Distância Hierárquica

Dimensão Distância Hierárquica	
Masculino	1,902
Feminino	1,665

Fonte: autor

d) Comparação Tempo de Empresa x Dimensões Culturais de Hofstede (2001)

A variável tempo de empresa demonstra não ser capaz de causar diferenças em relação as médias das dimensões culturais. Isto aponta para o fato de que o tempo que o indivíduo está vinculado a uma organização não impacta a percepção da cultura de seu país.

A tabela 9 apresenta os resultados do teste *ANOVA One Way* que demonstram que não há diferenças entre as médias dos respondentes utilizando como critério a variável demográfica Tempo de empresa:

Tabela 9 – Testa Anova Variável Tempo de Empresa

Dimensões	Teste F	sig.
Distância Hierárquica	1,447	0,220
Controle da Incerteza	0,275	0,894
Coletivismo	0,215	0,930
Longo Prazo	1,346	0,254
Masculinidade	1,939	0,105

Fonte: autor

5.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3: IDENTIFICAR OS VALORES ORGANIZACIONAIS CONCORRENTES PERCEBIDOS PELOS RESPONDENTES

Nesta seção foram analisados os dados obtidos pela amostra deste estudo no que se refere a escala ipsativa *OCAI*. Serão apresentadas as médias atribuídas a cada um dos quatro tipos de cultura de Cameron e Quinn (2006), também foi utilizado o teste de *Friedman* com o intuito de

verificar possíveis diferenças entre as médias dos grupos formados por variáveis demográficas (idade e sexo) e funcionais (tempo de empresa e região em que trabalhava).

Na percepção dos respondentes desta pesquisa, os valores organizacionais da empresa em que estavam vinculados no momento da coleta de dados refletem, majoritariamente, valores organizacionais do tipo cultural **Clã (30,11% de 100%)**, que representa organizações que tem o seu foco nos processos internos da organização e priorizam a liberdade/flexibilidade dos seus trabalhadores. Organizações representadas pelo tipo clã valorizam dentro da organização o trabalho em equipe, o companheirismo profissional e o trabalho em equipe feito de maneira harmoniosa.

O segundo tipo cultural mais percebido pelos respondentes é o **Hierarquia (27,18% de 100%)**, que reflete organizações com o foco voltado para processos internos e que priorizam estabilidade e controle. As organizações refletidas pelo tipo cultural Hierarquia acreditam que a eficácia é resultado do controle de seus processos internos e de seus trabalhadores e por práticas e ações corretas.

Na tabela 10 são apresentadas as médias obtidas (em porcentagem, sendo o total 100) para cada tipo de cultura de Cameron e Quinn (2006):

Tabela 10: Médias obtidas para Tipos de cultura de Cameron e Quinn (2006)

Tipo de Cultura (OCAI)	Média
Clã	30,11%
Hierarquia	27,18%
Mercado	23,35%
Adhocracia	19,36%

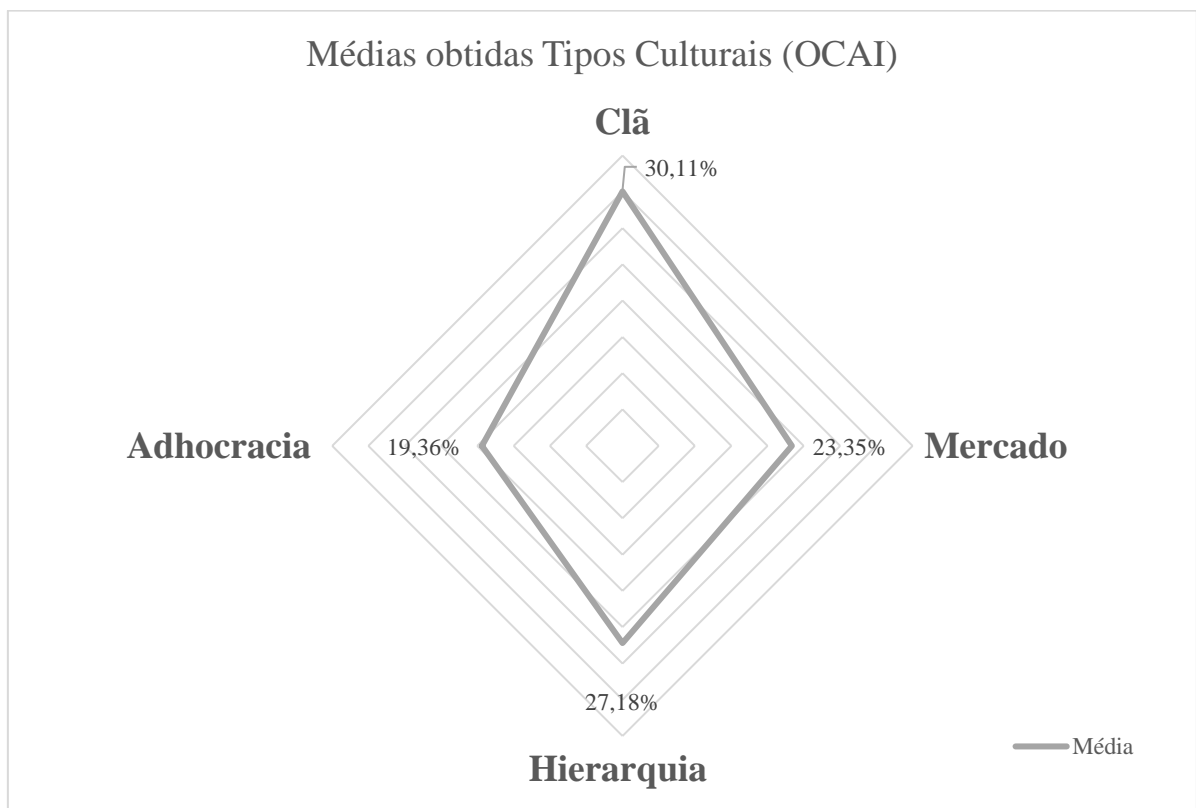
Fonte: autor

As médias obtidas pela percepção dos tipos culturais com foco em fatores à organização foram **23,35%** para o tipo **Mercado** e **19,36%** para o tipo **Adhocracia**. A percepção do tipo Mercado representa as organizações que buscam a eficácia no lucro e que compreendem a competitividade como um importante critério para a eficácia. Além disso, empresas enquadradas no tipo Mercado realizam sua busca por eficácia mediante o controle de processos e pessoas por normas e sistemas hierárquicos. Organizações que compõem o tipo Mercado comumente promovem práticas que visam a adequação ao mercado em que a organização está

inserida. O clã Adhocracia, o menos percebido pela amostra, compreende a eficácia organizacional como uma resposta ao ambiente externo à organização de maneira criativa. Para isto, seus processos tendem a ser menos padronizados. Empresas enquadradas como adhocraticas percebem a eficácia pela criação de produtos inovadores e práticas que promovam a criatividade e liberdade de seus funcionários.

A figura 7 representa as médias obtidas por cada Tipo Cultural de Cameron e Quinn (2006):

Figura 7: médias tipos culturais (OCAI)



Fonte: autor

5.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 4: COMPARAR OS VALORES ORGANIZACIONAIS CONCORRENTES PERCEBIDOS DE ACORDO COM IDADE, SEXO, TEMPO DE EMPRESA E REGIÃO EM QUE TRABALHAVA

Para a verificação de possíveis diferenças nas médias obtidas dos tipos Culturais de Cameron e Quinn (2006) utilizou-se o teste *Friedman*, com o intuito de verificar se variáveis demográficas (idade e sexo) e funcionais (tempo de empresa e região em que trabalhava) dos respondentes se relacionam com a percepção destes de ao menos um tipo Cultural.

Os resultados do teste *Friedman* demonstram que não há diferenças relevantes na percepção dos respondentes de acordo com a sua idade, sexo, tempo de empresa ou região em que trabalhava. Todos os cálculos do teste *Friedman* resultaram em valores de significância superiores a 0,05 como apresenta a tabela 11:

Tabela 11: Teste *Friedman* Tipos de Cultura (OCAI)

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS		Idade	Sexo	Tempo de Empresa	Região
TIPO CULTURAL (OCAI)	Clã	0,345	0,625	0,059	0,178
	Adhocracia	0,074	0,836	0,662	0,876
	Mercado	0,798	0,604	0,876	0,731
	Hierarquia	0,335	0,989	0,882	0,776

fonte: autor

Porém, mesmo não sendo demonstrada uma variação ocorrida por características dos respondentes, destaca-se a relação da percepção do tipo Clã e a variável Tempo de Empresa. A significância obtida para a relação é 0,059. Há, portanto, uma possível relação do tempo que o respondente estava vinculado a uma organização e a sua percepção desta organização como uma família, a qual precisa ser melhor investigada.

5.5 OBJETIVO 5: RELACIONAR VALORES CULTURAIS PERCEBIDOS PELOS RESPONDENTES COM VALORES ORGANIZACIONAIS CONCORRENTES PERCEBIDOS.

Para se verificar as possíveis relações entre as dimensões culturais de Hofstede (2001), mensuradas neste estudo em um nível individual, e os Valores Organizacionais Concorrentes (Cameron; Quinn, 2006) utilizou-se os coeficientes de correlação de Spearman, adequados para análise de correlação de dados não paramétricos.

Os coeficientes de correlação obtidos neste estudo apontaram para algumas relações estatisticamente satisfatórias entre as dimensões Coletivismo e Masculinidade e os tipos de cultura Clã e Mercado. Os resultados obtidos são apresentados na tabela 12. As relações estatisticamente satisfatórias foram destacadas.

Tabela 12 – Correlações entre Dimensões Culturais e Tipos de Cultura

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

* correlação é significativa ao nível 0,01

** correção é significativa ao nível 0,05

Fonte: autor

Como apresentado na tabela x, o tipo de cultura Clã se correlaciona positivamente com a dimensão Coletivismo e negativamente com a dimensão Masculinidade. O tipo de Cultura representa organizações que priorizam a harmonia entre funcionários, o trabalho em equipe e a fraternidade na organização. Portanto, é lógica a relação positiva do tipo de cultura clã com a dimensão Coletivismo. É também lógica a relação negativa entre a dimensão Masculinidade, que prioriza ações enérgicas e enfáticas na rotina organizacional e o tipo cultural Clã.

Já o tipo cultural Mercado, que enquadra organizações que possuem seu foco em aspectos externos à organização e tendem a buscar controle de processos e pessoas, se relacionou negativamente com a dimensão Coletivismo e positivamente com a dimensão Masculinidade. Por ser o tipo de cultura Mercado caracterizado pela priorização da competitividade entre seus funcionários (que aponta para uma relação não harmoniosa entre estes e a disputa entre indivíduos), são lógicas também a relação negativa com a dimensão cultural Coletivismo e negativa com a dimensão cultural Masculinidade.

Nota-se a oposição entre os tipos de cultura Clã e Mercado nas relações com as dimensões Coletivismo e Masculinidade. O modelo gerado por Cameron e Quinn (2006) também posiciona teoricamente os quadrantes Clã e Mercado como opostos, sendo o primeiro gerado pela relação entre orientação ao ambiente interno e para flexibilidade e o tipo cultural Mercado com orientação ao ambiente externo e para controle.

Na seção que se segue, a última etapa da análise dos dados obtidos neste estudo, será verificado o impacto das dimensões culturais de Hofstede (2001) em Valores Organizacionais Concorrentes de Cameron e Quinn (2006).

5.6 OBJETIVO GERAL: IDENTIFICAR O IMPACTO DOS VALORES CULTURAIS NO NÍVEL INDIVIDUAL SOBRE OS VALORES ORGANIZACIONAIS CONCORRENTES.

Para a identificação e análise dos possíveis impactos dos Valores Culturais de Hofstede (2001) sobre os Valores Concorrentes de Cameron e Quinn (2006), utilizou-se o modelo estatístico Regressão Múltipla. Os testes *Durbin-Watson*, *VIF* foram também utilizados para a verificação índices de colinearidade (fenômeno que reflete a não autonomia de fatores que compõem uma variável).

Os resultados obtidos nestes testes apontam para dois impactos: 1) impacto negativo da Dimensão Coletivismo sobre o tipo de cultura Mercado; 2) impactos positivos das Dimensões Coletivismo e Controle da Incerteza sobre o tipo de cultura Clã. Porém, não se pode observar influências de algum dos valores Culturais de Hofstede (1983), em um nível individual, sobre os tipos de cultura Adhocracia e Hierarquia de Cameron e Quinn (2006). Também não se pode observar impacto estatisticamente significativo das dimensões Distância Hierárquica, Longo Prazo e Masculinidade nos tipos de cultura de Cameron e Quinn (2006). Destaca-se a ausência de influência da dimensão Masculinidade nos tipos de cultura Clã e Mercado, tendo em vista os coeficientes de correlação obtidos e apresentados acima.

Para analisar a colinearidade e multicolinearidade entre as variáveis independentes utilizou-se o teste *Durbin-Watson*, que verifica a colinearidade dos fatores da variável independente, realizado para verificação do impacto da dimensão cultural Coletivismo sobre o tipo de cultura Mercado obteve o valor de 2,022. Com este valor, pode-se demonstrar a independência das variáveis independentes. O mesmo pôde ser observado na relação das percepções Coletivismo e Controle da Incerteza com o tipo cultural Clã. O teste *Durbin-Watson* apresentou o valor de 1,905. O teste *VIF*, realizado para estas duas relações, também demonstra a adequação pela ausência de Multicolinearidade nas variáveis independentes, tendo sido obtido valor *VIF* 1,000 para a relação entre a dimensão Coletivismo e o tipo cultural Mercado e o valor *VIF* 1,059 para a relação entre as dimensões Coletivismo e Controle da Incerteza e o tipo cultural Clã.

O teste ANOVA, utilizado para a identificar a significância estatística do impacto da dimensão Coletivismo sobre o tipo cultural Mercado e do impacto das dimensões Coletivismo e Controle da Incerteza sobre o tipo cultural Clã identificou a significância de ambas as relações: indicou o impacto de Coletivismo sobre o tipo de cultura Mercado obtendo um valor sig. 0,038 e o impacto das dimensões Coletivismo e Controle da Incerteza sig. 0,001. A estatística F observada para as relações (estatística esta obtida também pelo teste ANOVA) também aponta para a significância dos impactos observados. Tendo o primeiro impacto apresentado valor F

4,340 e o segundo (das dimensões culturais com o tipo Clã) apresentando F 10,436 e F 7,681, respectivamente.

O valor R^2 encontrado para a impacto Coletivismo sobre Clã é de 0,044, o que indica que a percepção do tipo cultural Clã é explicada em 4,4% pela percepção de valores culturais de Coletivismo. O R^2 da relação Controle da Incerteza e Clã é de 0,018, o que indica que o impacto de 1,8% da percepção da dimensão de Controle da Incerteza na percepção do tipo cultural Clã.

Os resultados descritos acima, que apontam para a adequação estatística entre as relações encontradas neste estudo são apresentados na tabela 13:

Tabela 13 – Resultado impacto de VC sobre VO

	Sig.	F	R^2	Beta	<i>Durbin-Watson</i>	<i>VIF</i>
Coletivismo x Mercado	0,38	4,340	0,016	-0,398	2,022	1,000
Coletivismo x Clã	0,001	10,436	0,044	0,736	1,905	1,059
Controle da Incerteza x Clã	0,001	7,681	0,018	0,620	1,905	1,059

Fonte: autor

Como se pode verificar na tabela 13, a direção das relações Coletivismo e a percepção do tipo Cultural Mercado se apresentou como negativa (Beta -,398). Neste sentido, quanto maior a percepção da cultura brasileira como coletivista, que privilegia interesses de grupos em detrimento de interesses individuais, menor é a percepção do tipo de cultura Mercado – modelo que representa organizações que compreendem a eficácia como a competitividade e os resultados financeiros. Portanto, organizações que se enquadram no tipo de cultura Mercado possuem o foco em agentes externos à organização e, entendem como eficácia o controle de seus processos e indivíduos para a geração de resultados financeiros. Supõe-se, portanto, que as relações sociais entre os trabalhadores de organizações enquadradas no tipo cultural Mercado não são priorizadas, o que poderia explicar a relação oposta entre a percepção de coletividade e este tipo cultural. O valor R^2 encontrado para esta relação é de 0,016, o que indica que a percepção do tipo de cultura Mercado é afetada em 1,6% pela percepção da dimensão Coletivismo.

Já a percepção de Coletivismo (Beta 0,736) e Controle da incerteza (Beta 0,620) tem impacto positivo sobre o tipo cultural Clã. O tipo cultural Clã representa valores organizacionais

concorrentes que privilegiam a harmonia entre os trabalhadores, o trabalho em equipe e o comprometimento destes trabalhadores com a organização. Neste sentido, se torna compreensível o impacto positivo de valores culturais que privilegiam o coletivo e o tipo de cultura Clã. Porém, o entendimento da relação da dimensão cultural Controle da Incerteza e o tipo Cultural Clã se apresenta de forma menos clara. Um questionamento se tornou possível para esta relação, que pode contribuir para o seu entendimento: 1) o trabalho em equipe, priorizando a amizade e a harmonia nas relações entre trabalhadores (como sugere o tipo de cultura Clã) poderia ser uma forma de controle do futuro e de eventos inesperados? A resposta a esta pergunta poderia ser parte da compreensão do impacto positivo da dimensão cultural Controle da Incerteza sobre o tipo de cultura Clã.

Tendo em vista a não comprovação da hipótese deste estudo, que sugeria a relação e o impacto de todos os Valores Culturais sobre Valores Organizacionais Concorrentes de Cameron e Quinn (2006) optou-se pela discussão dos resultados obtidos. Esta discussão se fez válida pelos resultados obtidos em estudos anteriores sobre a cultura brasileira e, também, por acreditar-se na solidez dos apontamentos, teóricos e práticos, para a relação entre Valores Culturais e Valores Organizacionais Concorrentes.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção foram discutidos os resultados obtidos neste estudo no que tange a identificação de Valores Culturais percebidos e de Valores Organizacionais Concorrentes percebidos. Os resultados obtidos das comparações das variáveis independentes deste estudo (Valores Culturais) e das variáveis dependentes (Valores Organizacionais Concorrentes) de acordo com as variáveis idade, sexo, tempo de empresa e região em que trabalhava também foram discutidos. Por fim, foram discutidos os resultados no que tange as relações entre as variáveis independente e dependente, e o impacto de Valores Culturais sobre Valores Organizacionais Concorrentes. Resultados obtidos por estudos que tinham objetivos semelhantes aos desta pesquisa foram trazidos e comparados.

6.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: OBJETIVO ESPECÍFICO 1

O primeiro objetivo específico deste estudo foi identificar os Valores Culturais percebidos dos respondentes. Os Valores Culturais percebidos pela amostra deste estudo apresentaram a seguinte hierarquia: 1º Controle da Incerteza; 2º Orientação Longo Prazo; 3º Coletivismo; 4º Masculinidade; 5º Distância Hierárquica. A hierarquia de dimensões culturais do Brasil apresentada por Geert Hofstede em seu site (www.hofstede-insight.com/country/brazil) corrobora apenas com os posicionamentos das dimensões Controle da Incerteza e Coletivismo relatados acima. Esta hierarquia apresentada por Hofstede em seu site é a que segue: 1º Controle da Incerteza; 2º Distância Hierárquica; 3º Coletivismo; 4º Orientação Longo Prazo; 5º Masculinidade. Uma possível explicação para a diferença estaria no nível de mensuração das dimensões culturais nos dois estudos, sendo as dimensões culturais mensuradas neste estudo em um nível individual e no trabalho de Hofstede, por sua vez, em nível país.

Os resultados obtidos na dissertação de mestrado de Pedro Joel Neto Marques, que em 2014 objetivou mensurar o impacto da cultura no comportamento do consumidor, ao nível de análise individual, dão força a suposição de que escalas em nível individual de análise tendem a apresentar resultados divergentes de escalas adequadas ao nível país. Os resultados obtidos por Marques (2014) permitiram o seguinte ordenamento das percepções da cultura brasileira: 1º Orientação Longo-Prazo; 2º Controle da Incerteza; 3º Coletivismo; 4º Masculinidade; 5º Distância Hierárquica. A similaridade entre a hierarquia obtida neste estudo e a hierarquia apresentada por Marques (2014) é apenas no posicionamento da dimensão cultural Coletivismo.

Porém, cabe destacar, que ao serem observadas as médias obtidas para cada dimensão no estudo de Marques (2014), é notória a proximidade dos resultados com os apresentados neste estudo (tabela 14).

Tabela 14 – Comparação médias obtidas neste estudo x Marques (2014)

Dimensões	Médias Obtidas neste Estudo	Médias Marques (2014)
Distância Hierárquica	1,77	1,76
Controle da Incerteza	3,97	3,72
Coletivismo	3,36	3,32
Orientação Longo Prazo	3,9	3,82
Masculinidade	1,78	2,16

Fonte: autor

Os resultados sugerem uma maior semelhança quando se referem ao nível individual, do que se comparados os dados obtidos em nível individual com os dados obtidos em nível país. Porém, a discussão não passa somente pelas diferenciações causadas pela natureza das escalas e os seus níveis de análise.

6.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: OBJETIVO ESPECÍFICO 2

O segundo objetivo específico deste estudo foi comparar os Valores Culturais percebidos pelos respondentes de acordo com idade, sexo, tempo de empresa e região em que trabalhava. Os resultados obtidos apontaram para a relação entre o sexo dos respondentes e as dimensões Distância Hierárquica e Masculinidade e a região em que trabalhava o respondente com a dimensão cultural Distância Hierárquica.

No que se refere a relação entre a variável sexo e as dimensões Distância Hierárquica e Masculinidade não se encontrou estudos que relacionassem a percepção de cultura, sob o prisma das dimensões culturais de Hofstede (2001). Porém, a discussão sobre a diferença de percepção da cultura entre homens e mulheres, (principalmente em relação a dimensão Masculinidade) pode se iniciar com as palavras de Hofstede (2001, p.101):

Encontramos uma tendência comum na maior parte das sociedades, modernas ou tradicionais, no que diz respeito à distribuição dos papéis sociais segundo o sexo [...] os homens devem ser firmes, competitivos, duros. As mulheres devem tratar do lar e das crianças, devem adotar papéis mais ternos [...] os homens tinham mais liberdade de movimento.

Neste sentido, por ser a percepção dos Valores Culturais construída socialmente, nas relações entre indivíduos e em seu cotidiano, esta diferenciação, ainda, pode causar diferenças nas percepções de homens e mulheres.

No que tange a relação entre a variável Região em que trabalha e a dimensão Distância Hierárquica, identificou-se os resultados apresentados por Hofstede et al (2010), que corroboram com os resultados obtidos neste estudo, apontam para um maior índice de Distância Hierárquica na região Sudeste brasileira se comparado com as outras regiões do país.

6.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: OBJETIVO ESPECÍFICO 3

O terceiro objetivo específico deste estudo foi identificar os Valores Organizacionais Concorrentes percebidos pelos respondentes. As médias obtidas para cada tipo de cultura (que representam estes Valores Organizacionais Concorrentes e apontam para o a forma de funcionamento da organização) são as que seguem: Clã (30,11%); Hierarquia (27,18%); Mercado (23,35%) e Adhocracia (19,36%).

É possível se verificar, por estudos realizados no Brasil, que o tipo de cultura Clã recebe destaque na percepção de trabalhadores brasileiros. Carvalho (2015) ao buscar verificar, junto a trabalhadores brasileiros, a percepção do tipo de cultura mais adequado para o exercício de gerenciamentos de projetos, identificou o tipo de cultura Clã. Araujo, Jesus, Araujo e Cruz (2011), por sua vez, em um estudo sobre o tipo de cultura compartilhada em uma instituição de ensino corroboraram também, ao utilizaram a escala OCAI, identificaram o tipo Clã como o mais percebido na instituição. Outro estudo que obteve resultados que foram ao encontro dos resultados obtidos neste estudo foi o de Domenico, Latorre e Teixeira (2006), que identificaram a seguinte hierarquia de tipos de culturas de Cameron e Quinn (2006): Hierarquia (36,4%); Clã (28,9%); Mercado (24,9%); Adhocracia (6,36%). Este estudo teve como amostra cinco (5) organizações que desempenhavam suas funções no Brasil. Mesmo com uma diferença no ordenamento dos tipos de cultura (os tipos de cultura Clã e Hierarquia apresentaram posicionamentos distintos), algumas similaridades entre este estudo e o de Domenico, Latorre e Teixeira (2006) são destacáveis: 1) a preponderância dos tipos de cultura Clã e Hierarquia na percepção dos respondentes de ambos os estudos; 2) o pouco destaque ao tipo de cultura Adhocracia.

6.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: OBJETIVO ESPECÍFICO 4

O quarto objetivo específico deste estudo foi comparar a percepção de Valores Organizacionais Concorrentes dos respondentes de acordo com idade, sexo, tempo de empresa e região em que trabalhava. Não foram identificadas relações estatisticamente significantes entre a percepção dos Valores Organizacionais concorrentes e a idade, o sexo, o tempo de empresa ou a região em que o respondente trabalhava. Não foram encontrados estudos que tratassem as diferenças de valores organizacionais concorrentes de acordo com idade, sexo, tempo de empresa e região em que trabalhava o respondente.

6.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: OBJETIVO ESPECÍFICO 5 E OBJETIVO GERAL

Nesta etapa serão discutidos os resultados obtidos acerca da relação entre Valores Culturais e Valores Organizacionais Concorrentes e acerca do impacto de Valores Culturais sobre Valores Organizacionais Concorrentes.

No que tange a relação entre as variáveis independentes (Valores Culturais) e dependentes (Valores Organizacionais Concorrentes) pôde-se identificar as seguintes relações significativas: entre as dimensões Coletivismo e Masculinidade com o tipo de cultura Clã e entre as dimensões Coletivismo e Masculinidade com o tipo de cultura Mercado. Não se pôde, portanto, observar relações entre as dimensões culturais de Hofstede (2001) e os tipos de cultura Adhocracia e Hierarquia.

O impacto entre as dimensões culturais de Hofstede (2001) sobre os Valores Organizacionais Concorrentes pôde ser verificado da dimensão cultural Coletivismo sobre os tipos de cultura Clã e Mercado e da dimensão cultural Controle da Incerteza sobre o tipo de cultura Clã. Esses resultados, porém, foram de encontro ao hipotetizado neste estudo, de que todas as dimensões culturais de Hofstede (2001) teriam alguma relação e impacto sobre os Valores Organizacionais Concorrentes de Cameron e Quinn (2006). Como apresentado no decorrer deste estudo, essa hipótese teve os seguintes fundamentos: 1) teorias que relacionam Valores Culturais e Valores Organizacionais; 2) o trabalho de Hofstede (1985) que propôs uma relação Valores Culturais e

Valores Organizacionais; 3) as similaridades da proposição de Hofstede (1985) com os tipos de cultura de Cameron e Quinn (2006).

Hofstede (1985) sugere que a nacionalidade de fundadores de organizações (mesmo que comprovada esta relação) não é capaz de compreender a complexidade do funcionamento de organizações e todos os seus aspectos. Neste sentido, o autor sugere que uma delegacia tende mais a ser enquadrada no tipo de cultura Hierarquia que uma loja de discos.

Porém, as poucas relações identificadas neste estudo, e o pouco impacto entre as variáveis aqui estudadas, podem estar, também, relacionadas a utilização da escala OCAI e de sua natureza ipsativa. Como apontado no decorrer deste trabalho, diversas são as críticas em relação a utilização de escalas ipstativas e da utilização destas com uma escala normativa, em um mesmo estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar o impacto de Valores Culturais sobre Valores Organizacionais Concorrentes. A metodologia utilizada neste estudo se mostrou adequada, tendo em vista o trabalho de Rheen e Moon (2009) que apresentou índices de confiabilidade satisfatórios ao se utilizar o modelo de Regressões Múltiplas e a Escala OCAI, de natureza ipsativa e os índices de confiabilidade da *CVScale*.

A utilização de escalas ipsativas vêm recebendo críticas, parte destas relacionadas a utilização de escalas ipstivas e normativas em um mesmo estudo. Tendo em vista que a hipótese que os resultados obtidos neste estudo permitiram corroborar a hipótese de impacto de todas as Dimensões Culturais em Valores Organizacionais Concorrentes. Os resultados obtidos neste estudo demonstraram o impacto negativo da dimensão cultural Coletivismo no tipo de cultura Mercado e o impacto positivo das dimensões Coletivismo e Controle da Incerteza no tipo de cultura Clã. Porém, pôde se observar o baixo impacto dessas relações.

Neste ponto, sugere-se que, mesmo com a ampla utilização da escala ipsativa de Cameron e Quinn (2006) de Valores Concorrentes, estudos sejam desenvolvidos com uma escala normativa de Valores Organizacionais Concorrentes ao se abordar a relação entre Valores Organizacionais e Valores Culturais.

Outro fator que merece destaque é o nível de análise – individual - da *CVScale*. Por buscar identificar o percebido do respondente em relação a cultura brasileira, em um nível individual, a escala pode, também, acabar por apontar para traços da personalidade do respondente, para as suas ações e comportamentos. Neste sentido, alguns fenômenos podem ocorrer e causar variações nas respostas que poderiam explicar o resultado obtido neste estudo. Um destes fenômenos é o intitulado “desejabilidade social”. Ribas, Seidl e Hutz (2004, p.84) conceituam o fenômeno e afirmam que este pode impactar respostas à pesquisas que buscam mensurar comportamentos, ações e personalidade, por exemplo:

“a desejabilidade social pode ser entendida como uma propensão por parte de participantes de pesquisas a responderem de forma tendenciosa a perguntas apresentas. Os participantes tenderiam apresentar respostas consideradas mais aceitáveis ou aprovadas socialmente e tenderiam ainda a negar sua associação

peçoal com opiniões e comportamentos que seriam desaprovados socialmente”.

Avançando, Gastal e Pilati (2016, p.57) sugerem que, como seres humanos, somos necessitados de pertencimento e aceitação. Por isto, somos capazes de “[...]distorcer auto-relatos para uma direção favorável, negando, assim, traços e comportamentos socialmente indesejáveis[...]”.

É de se supor que estas necessidades de pertencimento e aceitação (e a intensidade com que se apresentam) passam, necessariamente, pelo contexto da sociedade em que o respondente estava inserido no momento da coleta de dados. Nos meses de fevereiro e março de 2019 o Brasil a sociedade brasileira enfrentava debates acerca, também, do papel da mulher na sociedade e da necessidade de igualdade no tratamento entre indivíduos. Debates estes muito estimulados pelo cenário político que vêm sendo apresentado no país nos anos de 2018 e 2019. Portanto, pesquisas de Valores Culturais que busquem demonstrar diferenças sistemáticas (suas fontes e consequências) entre dados obtidos em escalas de análise em individual e em escalas de nível país se mostram pertinentes.

Nota-se também que algumas limitações deste estudo impossibilitaram uma compreensão mais clara dos motivos do baixo impacto das relações observadas. Dentre estas limitações se destacam a não identificação do nível educacional dos respondentes e do porte e segmento das organizações em que estavam inseridos estes respondentes no momento da coleta de dados. A relevância destas identificações se constrói pelo fato de que a percepção dos valores se constrói nos contextos que os indivíduos têm acesso ao longo da vida. Pesquisas que contemplem e analisem a diferença de percepção por estas informações se fazem necessárias.

Era de se esperar, também, que Valores Culturais tivessem uma maior relação com Valores Culturais Concorrentes. Partiu-se do princípio de que trabalhadores em organizações compartilhariam uma mesma cultura. Porém, tendo em vista a baixa relação e o baixo impacto apresentado neste estudo, pesquisas que compreendam a socialização dos respondentes, e o país em que ocorreu, se fazem úteis. Isto se mostra pertinente dado o nível de internacionalização das organizações e de seus processos.

Por fim, frente aos resultados, sugere-se que as pessoas que percebem a dimensão Coletivismo tendem a ter maiores dificuldades em se adaptar a organizações enquadradas no tipo de cultura Mercado. Já as pessoas que percebem as dimensões Coletivismo e Controle da Incerteza tendem a se adaptar melhor ao tipo de cultura Clã.

REFERÊNCIAS

- ALCÁZAR, V. R; GONZÁLEZ, B. S; OLIVEIRA, A. T. Organisational value of healthcare quality awards in Andalusia, *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 30, n.5, p. 475-487, 2009.
- ALMEIDA, Filipe; SOBRAL, Filipe. A influência dos valores culturais na Responsabilidade Social das Empresas: um estudo empírico sobre a atitude dos gestores brasileiros. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, vol. 6, n. 3, p. 51-61, 2007.
- ARAUJO, Paula Mara Costa; JESUS, Renata Gomes; DE ARAUJO, Bruno Felix Von Borell; CRUZ, Poliano Bastos. Gestão da Cultura Organizacional do Instituto Federal do Espírito Santo: o caso do curso de ambientação institucional para novos servidores. *VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Espírito Santo, 2011.
- AQUINO, K; An exploratory study of organizational values in jails. *International Journal of Value-Based Management*, vol. 8, n. 2, p. 99-115, 1995.
- BADOVICK, G. J. BEATTY, S. E. Shared Organizational Values: measurement and impact upon strategic marketing implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 15, n. 1, p.19-26, 1987.
- BAGINSKY, Y; KRAUSE, C. The value team approach: integrating personal and organizational values. *Caring*, n.10, v. 10, p. 26-32, 1991.
- BARKER, D. REPORT THE RIVER: the impact of organizational values on changing community mental health services. *Administration and Policy in Mental Health*, vol. 16, n.4, 1989.
- BEATTY, S. E. *An exploratory Study of Organizational Values with a Focus on People Orientation. Journal of Retailing*, Greenwich, vol. 64, n.4, 1988.
- BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração do Mackenzie [online]*, vol.13, n.13, p. 150-176, 2012.
- BERGE, J. M. F. A legitimate case of component analysis of ipsative measures, and partialling the mean as alternative of pisatization. *Multivariate Behavioral Search*, v. 34, n. 1, p. 89-102, 1999.
- BERKOUT, T; ROWLANDS, I. H. The voluntary adoption of green electricity by Ontario-Based Companies: the importance of organizational values and organizational context. *Organizational and Environment*, vol. 20, n. 3, p.281-303, set/2007.
- BEURON, A. B.; MADRUGA, L. R. R. G.; Valores Pessoais e Organizacionais no contexto da gestão socioambiental. *Revista Brasileira de Administração Científica*, vol. 4, n.1, p. 62-78, 2013.
- BIDO, D. D. S.; SOUZA, D.A A. De.; SILVA, D. DA.; GODOY, A. S.; TORRES, R. R. Qualidade do relato dos procedimentos metodológicos em periódicos nacionais na área de administração de empresas: o caso da modelagem em equações estruturais nos periódicos nacionais entre 2001 e 2010. *Organizações e Sociedade*, vol. 19, n.60, p. 125-144, 2012.

- BORGES, L.O; ARGOLO, J. C. T; BAKER, M. C. S. Organizational values and Burnout Syndrome: two moments in a public day-care center. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 19, n.1, p. 34-43, 2006.
- BOCHNER, Stephen; HESKETH, Beryl. Power distance, individualism/collectivism and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 23, p. 253-257, 1994.
- BOWEN, K. *Personal and organizational value systems: how should we treat these in or studies?*, Omega, volume 7, n.6, p. 503-512, 1979.
- BOXX, W. R; ODOM, R. Y; DUNN, M. G. Organizational Values and Value Congruency and their impacto on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public setor. *Public personnel management*, v.20, n. 1, p.195-205, junho 1991.
- BURKE, R. J. Workalism in organizations: the role of organizational values. *Personal Review*, vol. 30, n.6, p. 637-645, p.637-645, 2001.
- BURREN, A. V; ESHUIS, J; BRESSERS, N. The Governance of Innovation in Dutch Regional Water Management: organizational fit between organizational values and innovative concepts. *Public Management Review*, vol. 17, n. 5, p. 679-697, 2013.
- CARVALHO, L. F. Análise da Cultura Organizacional no Gerenciamento de Projetos. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.
- MELO, W. F. A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. 2010. Dissertação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.
- CAMERON, K. S; QUINN, Robert. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CAMERON, KIM. Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n. 4, p.604-632, 1978.
- CANOVA, Karla Rejane; PORTO, Juliana Barreiros. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores do Ensino Médio. *Revista de Administração do Mackenzie (online)*, vol. 11, n. 5, p. 4-31, 2010.
- CUNHA, Daniele Estivalet; MOURA, Luiz Gilnei; RIZZETTI, Daniele Medianeira; TEXIERA, Emidio Gressler. A influência dos Valores Organizacionais no comportamento estratégico: um estudo das empresas do setor hoteleiro da região turística das hortênsias/RS. *Espacios*, vol. 37, n.28, p.19, 2016.
- CHIN, W.W; NEWSTED, P.R. Structural Equation Modeling Analysis with Small Sample Using Partial Least Squares. In: Hoyle, R. H. (ORG.) *Statistical Strategies for Small Sample Research*. California: Sage Publications, Inc., 1999, pp. 307-341.
- CHINESE CULTURE CONNECTION (24 colaboradores). Chinese values and the Search for Culture-free Dimensions of Culture. *Journal of Cross Cultural Psychology*, vol. 18, n. 2, p. 143-164, 1987.
- DAMIAO, W. S; VIEIRA, A. M; SPERS, V. R. E; CASTRO, S. P. C. Estratégias de conservação de Valores Organizacionais: a ação de líderes no desenvolvimento da

- espiritualidade em uma instituição confessional de ensino. *Perspectivas Contemporâneas*, vol. 12, n. 1, p.67-87, 2017.
- DENISON, Daniel R. *Corporate Culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons, 1997.
- DE MELLO, A. M. G; SANT'ANNA, A. S; Valores Pessoais e Organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. *Revista Ciências Administrativas – Journal of Administrative Sciences*, vol. 22, n. 1, p. 255-282, 2016.
- DEFORREST, C; LAZIO, M. M; RAYDER, N. Achieving excellence through organizational values. *Health Prog*, v.67, n.2, p.26-30, mar/1986.
- DOBNI, D; RITCHIE, J. R. B; ZERBE, W. Organizational values: the inside view of service productivity. *Journal of Business Research*, vol. 47, n. 2, p. 91-107, 2000.
- DOMENICO, Silvia Marcia Russo de; LATORRE, Sidney Z; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; A relação entre tipos de cultura Organizacional e Valores Organizacionais. ENANPAD, Salvador (BAHIA), 2006.
- EIJNATTEN, V. F. M.; ARK, L.A.; HOLLOWAY, S.S.; Ipsative measurement and the analysis of organizational values: an alternative approach for data analysis. *Human Performance Management*, vol. 49, n. 2, p.559,579, 2014.
- ENZ, C. A. The relationship between organizational value sharing and influence over strategic decisions. *International Journal of Value-Based Management*, vol. 2, n.1, p.79-91, 1989.
- FISHER, Ronald. Congruence and Functions of Personal and Cultural values: do my values reflect my Culture's Values?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 32, n. 11, p. 1419-1431, 2006.
- GOUVEIA, V. V; MARTÍNEZ, E; MEIRA, M; MILFONT, T. L. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia*, vol. 6, n. 2, p.133-142, 2001.
- GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T.; FISCHER, R.; SANTOS, W. S. Teoria funcionalista dos valores humanos. In: TEIXEIRA, M.L.M. (org.) *Valores Humanos e Gestão: novas perspectivas*. São Paulo: SENAC, p.47-80, 2008.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENDEL, T; KAGAN, I; Organisational values and organisational commitment: do nurses ethno-cultural differences matter? *Nursing Management*, vol.22, n. 4, p. 499-505, 2012.
- HOFSTEDE, Geert; Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, p. 15-41, 1980. HOFSTEDE, Geert. *The interaction between national and organizational value systems*. *Journal of Management Studies*, vol.22, p. 347-357, jul./ 1985.
- HOFSTEDE, G.; HILAL, A. V. G.; MALVEZZI, S.; TANURE, B. VINKEN, H.; Comparing Regional Cultures within a Country: Lessons from Brazil, vol. 41, n. 3, p.356-35, 2010.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. *Cultures and Organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 2005.

- HOFSTEDE, G; NEUJEN, B; OHAYV, D. D; SANDERS, G; Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 2, p.286, 1990.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2º edição, 2001.
- INGLEHART, Ronald; BAKER, Wayne E. Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, vol. 65, n. 1, pg. 19-51, 2000.
- JOURDAIN, G; CHÊNEVERT, D. The moderating influence of perceived Organizational Values on the Burnout-Absenteeism Relationship. *Journal of Business and Psychology*, vol. 30, n. 1, p. 177-191, 2015.
- JULIAO, E; SANTOS, J. N; PAIVA, K. C. M. Relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais sob a percepção de jovens trabalhadores brasileiros. *Journal of Administrative Sciences*, vol. 23, n.2, 351-366, maio/ago, 2017.
- KATRINLI, G; ATABAY, A; GÜNAI, G. Congruence of Family and Organizational Values in Relation to Organizational Citizenship Behavior. *Journal of human values*, vol. 12, n. 1, p. 81-89, 2006.
- KHANDELWAL, K. A; MOHENDRA, N. Espoused Organizational Values, Vision, and Corporate Social Responsibility: does it matter to organizational members?. *The Journal for decision makers*, vol. 35, n. 3, p. 19-36, 2010.
- KHAZANCHI, S; LEWIS, M. W; BOYER, K. K. Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, vol. 25, n. 4, p. 871-884, 2007.
- LIEDKTA, J. M. Value Congruence: the interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, vol. 8, n. 10, p. 805-815, 1989.
- MARQUES, P. J. N. O impacto da cultura no comportamento do consumidor: uma abordagem geral. Dissertação de mestrado em Marketing, Faculdade de Economia de Coimbra, Coimbra, 2014.
- MELO, W. F. A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. 2010. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.
- MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores Organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, v.6, n.1, p.39-46, jan. /jun. 2001.
- MORGAN, C. S. CARNEY, M. L. Gender Differences in Organizational Values among recent college graduates. *Youth and Society*, v.17, n. 1, set/1985.
- MIGUEL, L. A. P; TEIXEIRA, M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento inovador. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 13, n.1, p.36-56, jan/mar. 2009.
- OCARDI, C. Organizational Values, leadership and innovative work behavior: the role of affective commitment. *Psicologia sociale*, vol. 8, n.2, p. 211-228, 2013.
- OLIVEIRA, Thais Ettinger; ROSSI, George Berdinelli; KUBO, Edson Keyso; OLIVEIRA, Jose Turibio. Valores Organizacionais: fatores críticos a contribuir para a internacionalização

de empresas que buscam a estratégia liderança em custos. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, vol. 7, n. 2,

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

OZÇELIK, G; AYBAS, M; UYARGIL, C. High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based view considerations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 235, n.1, p.332-341, 2016.

PRATT, K. H; KLEINER, B. H. Towards managing by a richer set of organizational values. *Leadership and Organizational Development Journal*, v. 10, n. 6, p.10-16, 1989.

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

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

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D.; Modelagem de equações estruturais com utilização de Smart PLS. *ReMark – Revista Brasileira de Marketing*, vol. 13, n.2, p.56-73, 2014.

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

RODRIGUES, C. L. S.; LIMA, F. J. C.; BARBOSA, F. T.; Importância do uso adequado da estatística básica nas pesquisas clínicas. *Revista Brasileira de Anestesiologia*, vol. 67, n. 6, p.619-625, 2017.

ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: The Free Press, 1973.

SAFRIT, R. D; CONKLIN, N. L; JONES, J.M. A longitudinal study of the evolution of organizational values of Ohio State University Extension Educators. *Research in Brief*, vol. 41, n. 5, 2003.

SAMBIANSE, Marta Fabiano; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; BILSKY, Wolfgang; DE ARAUJO, Bruno Felix Von Borell; DE DOMENICO, Silvia Marcia Russi. Confrontando Estruturas de Valores: um estudo comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, vol. 27, n. 4, p. 727-739, 2014.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

SCHWARTZ, Shalom H; BILSKY, Wolfgang. Toward a Universal Psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, n.3, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZ, S. H.; CIECIUCH, J.; VECCHIONE, M; DAVIDOV, E.; FISHER, R.; BEIERLEIN, C.; RAMOS, A.; MARKKU, L; DEMIRUTKU, K.; DIRILEN-GUMUS, O;

- KONTY, M. Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 103, n. 4, p. 663-668, 2012.
- SMITH, M. H; ROGGEMA, J. Emerging organizational values in shipping: Part 2. Towards a redistribution of responsibility on board ship. *The Flagship journal of international shipping and port research. Maritime Policy and Management*. P. 145-156, vol. 6, 1979.
- SMITH, M. H; ROGGEMA, J. Emerging organizational values in shipping: Part 1. Crew stability. *The Flagship journal of international shipping and port research. Maritime Policy and Management*. P. 145-156, vol. 6, issue 2 – 1980.
- TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v.6, n.3, p. 192-2013, 2005.
- TAMAYO, A; GONDIM, M. G. C. Escala de Valores Organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v.31, p.62-72, abr./jun.1996.
- TAMAYO, A; MENDES, A.M. PAZ, M.G.T. Inventário de Valores Organizacionais; *Estudos de Psicologia*, v.5, n.2, 2000.
- TAMAYO, Álvaro; BORGES, Livia de O. Valores do Trabalho e das organizações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (orgs). *Psicologia Social dos Valores Humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac, p. 397-431, 2006.
- THIEL, S. V. Birds of Feather? The effect of organizational value congruence on the relationship between ministries and Quangos. *Public Organization Review*, vol. 10, n. 4, p. 337-397, 2010.
- THYSSEN, O; *Business ethics and organizational values: a system-theoretical analysis*. Editora: Hardcover. 2009.
- TJOSVOLD, D; COLEMAN, P. T. Effects of organizational values on leaders' use of informational power to affect performance in China. *Group Dynamics: theory, research and practice*, v. 7, n. 2, p 152-167, 2003.
- WAL, Z. V; HUBERTS, L. Value solidity in government and business: results of an empirical study on public and private sector organizational values. *American Review of Public Administration*, v. 38, n. 3, p. 264-285, 2008.
- YAGHI, A. Is Organizational behavior in US Muslim Nonprofit Institutions Religious? An examination of Organizational Values. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 20, n.2, p. 235-249, set/2009.
- YOO, Boonghe; DONTU, Naveen; LENARTOWICZ, Tomasz; Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 23, n. 3, p. 193-210, mai/2011.
- VANDERSTUKKEN, A; PROOST, K; BROECK, A. V. D. Subjective PO fit in recruitment: is it always really "O"? Organizational values may be industry values, depending on temporal distance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 4, 2018.
- VARGAS, M. I. R. Underlying Dimensions and Organizational Values in Organizational Learning: Strategy for capacity Building developing countries. *Journal of Technology Management and Innovation*, vol. 8, n. 3, 2013.

APÊNDICE A

BLOCO A: QUESTIONÁRIO PARA MENSURAÇÃO DE VALORES CULTURAIS

Cultural Value Scale (CVScale)

LIKERT 5 PONTOS: Discordo totalmente; Discordo; Nem Discordo Nem Concordo; Concordo; Concordo Totalmente.

Dimensão Cultural **Distância Hierárquica.**

Assertivas:

- 1) As pessoas em posições hierárquicas mais altas devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas em posições mais baixas.
- 2) As pessoas em posições hierárquicas mais altas não devem perguntar, com frequência, a opinião de pessoas em posições hierárquicas mais baixas.
- 3) As pessoas em posições hierárquicas mais altas devem evitar a interação social com as pessoas em posições mais baixas.
- 4) As pessoas em posições hierárquicas mais baixas não devem discordar das decisões tomadas por pessoas em posições mais altas.
- 5) As pessoas em posições hierárquicas mais altas não devem delegar tarefas importantes a pessoas em posições hierárquicas mais baixas.

Dimensão Cultural **Controle da Incerteza.**

Assertivas:

- 1) É importante haver instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que é esperado que eu faça.
- 2) É importante seguir rigorosamente instruções e procedimentos.
- 3) Regras e Regulamentos são importantes porque me informam sempre do que é esperado de mim.
- 4) Procedimentos de trabalho padronizados são úteis.
- 5) As instruções para operações são importantes.

Dimensão Cultural **Individualismo x Coletividade.**

Assertivas:

- 1) Os indivíduos devem sacrificar os interesses pessoais pelo grupo.
- 2) Os indivíduos devem ficar com o grupo mesmo em dificuldades.
- 3) O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas pessoais.
- 4) O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual.
- 5) Os indivíduos só devem procurar cumprir os seus objetivos pessoais depois de ter em conta o bem-estar do grupo.

- 6) A lealdade ao grupo deve ser encorajada, mesmo com sacrifício de objetivos pessoais.

Dimensão Cultural **Orientação Curto Prazo x Orientação Longo Prazo**

Assertivas:

- 1) Eu devo fazer uma gestão criteriosa do meu dinheiro.
- 2) Eu devo manter uma decisão ou opinião, apesar de haver oposição.
- 3) Haver firmeza e estabilidade pessoal.
- 4) Planejamento a longo prazo (superior a um ano).
- 5) Abdicar da diversão hoje, em prol do sucesso do futuro.
- 6) Trabalhar arduamente para o sucesso no futuro.

Dimensão Cultural **Masculinidade x Feminilidade**

Assertivas:

- 1) Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens do que para as mulheres.
- 2) Normalmente os homens resolvem os problemas com análise lógica, e as mulheres com a intuição.
- 3) Resolver problemas difíceis requer normalmente uma abordagem ativa e enérgica, que é típica dos homens.
- 4) Há tarefas que um homem pode sempre fazer melhor do que uma mulher.

BLOCO 2: QUESTIONÁRIO PARA MENSURAÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI)

Escala possibilita o respondente a distribuir 100 “pontos” entre as quatro assertivas.

1. Características Dominantes	Pontuação
A organização é muito pessoal, como uma segunda família. As pessoas compartilham diversos aspectos de sua vida.	
A organização é dinâmica e com espírito empreendedor. As pessoas estão sempre dispostas a assumir riscos.	
A organização é voltada a resultados. As pessoas são competitivas e orientadas ao desempenho.	
A organização é um local bem estruturado e formal. Procedimentos formais governam o modo das pessoas agirem.	

2. Liderança Organizacional	Pontuação
A liderança da organização tem como funções orientar, facilitar e desenvolver os demais membros.	
A liderança é voltada para o empreendedorismo, inovação e geralmente assume muitos riscos.	
O principal foco da liderança da organização são os resultados.	
A liderança é voltada para coordenar, organizar e tornar a organização mais eficiente.	

3. Gerência Organizacional	Pontuação
O estilo de gerência é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.	
O estilo de gerência é caracterizado por assumir riscos, inovar e liberdade de criar coisas únicas.	
O estilo de gerência é caracterizado por competitividade, alta demanda e cumprimento de metas.	
O estilo de gerência é caracterizado por segurança, conformidade, previsibilidade e estabilidade.	

4. “Cola” que mantém a organização unida	Pontuação
O que mantém a organização unida é lealdade e confiança. O comprometimento com a organização é alto.	
O que mantém a organização unida é inovação e desenvolvimento. Há a motivação de estar sempre no topo.	
O que mantém a organização unida é ênfase em resultados e atingimento de metas.	
O que mantém a organização unida são regras formais e políticas.	

5. Ênfase Estratégica	Pontuação
------------------------------	------------------

A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação persistem.	
A organização enfatiza adquirir novos recursos e criar desafios, além de aproveitar novas oportunidades.	
A organização enfatiza ações competitivas e conquistas individuais. O objetivo é ser dominante no mercado.	
A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle e operações padronizadas são importantes.	

6. Critérios de Sucesso	Pontuação
A organização define sucesso com base no desenvolvimento humano, trabalho em equipe e comprometimento.	
A organização define sucesso com base em seus produtos, que são únicos ou mais novos.	
A organização define sucesso com base em sua posição no mercado. Competitividade é a dimensão chave.	
A organização define sucesso com base em sua eficiência. Os custos de produção são importantes.	

BLOCO 3

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS

- Idade
- Sexo
- Tempo de Empresa
- Região em que Trabalha
- Nacionalidade

APÊNDICE B

Olá, boa tarde.

Primeiramente, obrigado pelo interesse.

Estou desenvolvendo uma pesquisa que tem como objetivo identificar a influência de culturas na maneira como organizações são administradas e para isto solicito que responda, se possível, o questionário que compõe este estudo.

Os únicos critérios para os respondentes é de que estejam trabalhando.

Me comprometo a divulgar o resultado do trabalho, que acredito será útil tanto para empresas/organizações como para pessoas que estejam desempenhando funções profissionais.

Link para questionário:

https://pt.surveymonkey.com/r/valoresculturais_valoresorganizacionais

Muito obrigado mais uma vez. Estou à disposição.

Caso acredite que algum conhecido tenha interesse nesse tipo de estudo, peço por gentileza que repasse o link.

Grande abraço,

Caio Viana