

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

Alexandre Reis Graeml (Univer. Positivo/ Univer. Tecnológica Federal do Paraná) - alexandre.graeml@gmail.com  
• R. Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300, Campo Comprido, 81280-330, Curitiba-PR, fone: (55) 41-3317-3103  
Jurandir Peinado (Universidade Positivo - PR/Brasil) - jurandir@up.edu.br  
Daniel Glaser-Segura (A&M University San Antonio – Texas/USA) - dglaser@tamusa.tamus.edu

**RESUMO** Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa survey, realizada com gerentes industriais de 248 empresas da Argentina, Brasil e Romênia, a qual investiga a influência da cultura dos países onde estão localizadas sobre a cultura organizacional, a competitividade e o coletivismo/individualismo, a partir do que se pode esperar vantagens comparativas determinadas pela localização. A identificação das dimensões sobre o trabalho em grupo e o trabalho individual ocorreu por meio da análise fatorial. A partir daí foi utilizado o país de origem para verificar, por meio de uma ANCOVA, a influência dessa variável sobre a forma como os indivíduos de uma determinada cultura trabalham. Entre outras constatações, descobriu-se uma ligeira ênfase dos respondentes de empresas romenas na necessidade de se adotar uma postura mais competitiva e individualista, comparativamente aos respondentes de organizações brasileiras e argentinas. Paradoxalmente, os resultados da pesquisa apontaram que, apesar de os três países incluírem traços que favorecem o coletivismo na cultura organizacional, a Romênia é onde mais se valoriza o trabalho em equipe.

**Palavras-chave** Países Emergentes. Cultura Organizacional. Competitividade. Coletivismo.

**ABSTRACT** *This paper presents the results of a survey involving 248 respondents from industrial companies in Argentina, Brazil and Romania. It investigates the influence of the national culture of the countries where they are located on the organizational culture, competitiveness and collectivism/individualism, based on which comparative advantages could be expected in relation to a location factor. The identification of the constructs related to collective/individual work resulted from a factor analysis. Then, the country was used as a control variable, by means of an ANCOVA, in order to check its influence on the way individuals tend to work in organizations in each specific country. Among other findings, it turned out that the Romanians feel that a more aggressive competitive positioning of the individuals is required, differently from the Brazilian and Argentinean respondents who are less enthusiastic about that. Paradoxically, survey results also show that, in spite of characteristics that favor collectivism in the three countries' organizational cultures, Romanians enforce teamwork to a greater extent than the other two countries.*

**Keywords** *Emerging Countries. Organizational Culture. Competitiveness. Collectivism.*

## 1. INTRODUÇÃO

O atual nível competitivo mundial tem feito empresas dos mais variados segmentos buscarem aumentar a competitividade utilizando-se de estratégias que valorizem atributos como vantagens de custos e qualidade (SHIMIZU; BASSO; NAKAMURA, 2006). Esta corrida pela implantação de processos produtivos mais flexíveis, ágeis e enxutos, em anos recentes, tem dado origem a novas práticas de gestão corporativa (FERRO, 2004), que demandam profundas mudanças culturais em praticamente todas as empresas.

Hall (2004) considera que as mudanças são feitas para obter mais lucros ou atrair mais membros, possuindo relação tanto com o ambiente como com as metas organizacionais. Nesta mesma linha de pensamento, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) ressaltam que os atuais estudos sobre estratégia desenvolvem-se de acordo com duas perspectivas: a econômica e a organizacional. Na perspectiva desses autores, a abordagem econômica considera a estratégia como um instrumento de maximização da eficiência e dos lucros, enquanto a abordagem organizacional se preocupa com a relação entre a estratégia e as diversas dimensões da organização, como estrutura e tecnologia.

A estratégia leva em consideração, ainda, a influência de traços culturais nas atividades gerenciais que, por sua vez, são muito dependentes do país ou região em que uma empresa está instalada. Em função disso, Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) alegam ser necessário o desenvolvimento de estudos que discutam uma teoria organizacional mais adaptada às condições culturais locais.

A pesquisa aqui relatada teve como principal objetivo avaliar, a partir da percepção dos profissionais do setor industrial de três países emergentes, como o ambiente cultural do país afeta a cultura organizacional predominante nas empresas nele localizadas quanto aos aspectos de competitividade e coletivismo. Buscou-se levantar o quanto as indústrias consideram as práticas do trabalho em grupo e ao mesmo tempo competitivo como parte inerente de suas estratégias organizacionais, uma vez que tais práticas fazem parte do receituário prescritivo de modernas técnicas de gestão, desenvolvidas em/para outros contextos e transferidas às empresas dos países pesquisados.

O desenvolvimento da pesquisa se justificava *a priori*, e a partir de um ponto de vista prático, pela possibilidade de divulgação dos resultados obtidos e de sua análise, tanto para as organizações participantes como para outras que pudessem se beneficiar das recomendações oferecidas na conclusão do trabalho. O valor prático da pesquisa independia dos eventuais resultados. Se a pesquisa apontasse para o elevado grau de aderência das empresas pesquisadas às características do trabalho coletivista e competitivo, isto indicaria que elas estão mais preparadas para a implantação de algumas das filosofias de processos produtivos que lhes estão sendo induzidas. No caso oposto, ficando evidenciado um baixo grau de aderência das empresas a essa forma de trabalho, o estudo poderia servir de alerta para o fato de que os modelos prescritivos de gestão importados de outros países precisam ser analisados em seus pressupostos, que podem não estar presentes nos novos contextos, de modo a se obter neles os resultados obtidos nos ambientes de origem.

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

Para se atingir o objetivo proposto, foi analisado o resultado de uma survey com questões em escala Likert envolvendo respondentes de indústrias produtoras de bens duráveis localizadas na Argentina, no Brasil e na Romênia. Dentre os procedimentos metodológicos adotados, utilizou-se análise fatorial para identificar as dimensões relativas ao trabalho em grupo e ao trabalho individual. A partir daí, procurou-se identificar, por meio de uma ANCOVA, diferenças entre os respondentes, com base no país de origem, para os fatores elencados. Entre outras constatações, descobriu-se uma ligeira ênfase dos respondentes de empresas romenas na necessidade de se adotar uma postura mais competitiva e individualista, comparativamente aos respondentes de organizações brasileiras e argentinas, embora também tenha, paradoxalmente, ficado evidente que os romenos são os que mais valorizam o trabalho em equipe.

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

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Liderança e trabalho em equipe

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

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

No Brasil, os processos de liderança e decisão foram intensamente influenciados pelas novas filosofias de produção. Para Salerno (2004), o início dos anos 1980 foi marcado por uma série de aperfeiçoamentos no processo produtivo da indústria brasileira, apesar de o país encontrar-se em crise econômica, política e diante do fortalecimento do movimento sindical. A necessidade de fazer frente à concorrência estrangeira forçou a introdução de novos conceitos que começaram a se disseminar na década de 1990, como automação, círculos de controle de qualidade (CCQ), *kanban*, *just-in-time* e maior participação dos trabalhadores (ANTUNES, 2003; SALERNO, 2004). Estas novas técnicas de gestão de produção viriam a mudar os processos de liderança e tomada de decisão nas organizações industriais brasileiras na época. Antunes (2003, p. 16) ressalta: “Deu-se o início dos métodos denominados ‘participativos’, mecanismos que procuram o envolvimento (em

verdade adesão e sujeição) dos trabalhadores e das trabalhadoras aos planos das empresas”. Wood e Caldas (2007) afirmam que, embora existam empresas brasileiras que competem com sucesso contra empresas no mercado local há muitos anos, em um cenário global mostram fortes lacunas nas condições de competitividade do país e uma distância considerável entre o porte das transnacionais brasileiras e o porte das transnacionais baseadas em países desenvolvidos ou multinacionais baseadas em países em desenvolvimento na Ásia.

Na Argentina, foi apenas em 1990 que se deu início ao período de abertura da economia, adotando-se uma abordagem neoliberal muito parecida com a que avançava no Brasil. As empresas argentinas tiveram, então, seus produtos colocados em concorrência direta com produtos importados (MIOZZO, 2000; ANSALDI, 2002). Em resposta a essa nova configuração, imposta pela abertura econômica, as empresas argentinas começaram a adotar as práticas de produção enxuta, pois, do contrário, estariam condenadas à estagnação e ao desaparecimento. Da mesma forma que aconteceu no Brasil, foram também criados mecanismos que buscavam o envolvimento dos trabalhadores nos processos de liderança e tomada de decisão (KOSACOFF e LÓPEZ, 2000). Sobre o impacto do processo de abertura econômica na República Argentina, Minsburg (1999, p. 2) advertia: “Vivemos em um mundo que está sendo forjado por um importante e difícil processo de ‘transnacionalização’, submetido à voracidade do capital financeiro. Na maioria dos países implantou-se o capitalismo selvagem”.

Na Romênia, a propensão de trabalhar em equipe é um legado da época do período pré-revolucionário, de acordo com Glaser-Segura e Anghel (2003). Ao contrário do histórico altamente autoritário nas relações entre a chefia direta e a classe operária verificado no Brasil e na Argentina, na Romênia, sob o sistema socialista, operários e gerentes eram considerados iguais. Os gerentes de todos os níveis de produção eram eleitos pelos próprios colegas operários. Em consequência disso, o tratamento entre os operários romenos era muito igualitário e os gerentes gozavam do respeito e lealdade dos seus funcionários (GLASER-SEGURA; ANGHEL, 2003). O líder não tinha status maior que qualquer um dos chefiados, era apenas uma questão de quem fazia a parte mais administrativa e quem fazia a parte mais técnica do trabalho (visão da águia e visão da formiga, mas dando a mesma importância para ambas).

## 2.2. Cultura e identidade organizacional

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

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

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

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

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

### 3. METODOLOGIA

Um questionário estruturado com 116 afirmações foi utilizado como instrumento de coleta de dados, replicando o adotado por Glaser-Segura e Anghel (2003) que, por sua vez, se baseou nos constructos identificados por Flynn, Schroeder e Flynn (1999). O grau de concordância com as afirmações apresentadas aos respondentes podia ser indicado por meio de uma escala *Likert* de sete pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. O número ímpar de alternativas foi adotado para permitir que aqueles que não tivessem opinião formada pudessem explicitar essa situação de indiferença ou falta de posicionamento com relação a determinada afirmação.

Para análise neste artigo, foram selecionadas vinte das 116 afirmações que compunham o questionário, o qual também tratava de outras questões, com objetivos que ultrapassam o escopo do presente trabalho. Os vinte itens selecionados destinavam-se a identificar características da cultura organizacional e práticas dela decorrentes, ou por ela influenciadas, adotadas pela organização com relação à propensão ao trabalho em grupo ou individual.

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

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

As indústrias objetos desta pesquisa envolveram produtoras de bens duráveis, de médio ou grande porte, com planta localizada na Argentina, no Brasil ou na Romênia. O motivo da escolha destes países foi por conveniência dos autores, que tinham facilidade de aí realizar a coleta de dados, mas também por se tratarem de países emergentes para os quais se tentam transferir métodos e processos industriais que foram bem sucedidos em outros ambientes.

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

### 3.1. Procedimentos de coleta de dados

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

No Brasil, o questionário foi enviado via *email*, contendo um *link* do aplicativo *web Survey-Monkey* para cerca de setecentos profissionais qualificados que trabalham na área de produção e logística. A aplicação da *survey* resultou na obtenção de 121 questionários respondidos, dos quais 79 totalmente preenchidos.

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

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

Os dados obtidos na pesquisa foram analisados estatisticamente com o auxílio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 17. Inicialmente procedeu-se uma análise descritiva de cada uma das vinte variáveis por meio da AED (Análise Exploratória de Dados), que consiste basicamente em explorar os dados por meio de técnicas gráficas, como recomendado por Dancey e Reidy (2006). A identificação das dimensões sobre o trabalho em grupo e o trabalho individual pretendidas ocorreu por meio da análise fatorial, com extração por análise dos componentes principais. Avaliou-se a adequação fatorial por meio dos testes *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e esfericidade de *Bartlett*. Como havia vários fatores que apresentavam *eigenvalues* maiores que um, optou-se por definir o número de fatores por meio do método *scree plot*. Gobara *et al.* (2008)



e Rossoni e Crubellate (2008), dentre inúmeros outros, procederam desta forma, anteriormente. Com os fatores definidos, os dados foram submetidos novamente a análise fatorial com rotação *varimax*, objetivando facilitar a interpretação das cargas fatoriais (DANCEY; REIDY, 2006; HAIR *et al.*, 2005). Variáveis com cargas fatoriais menores que 0,4 foram excluídas e variáveis que apresentaram valores negativos de carga fatorial foram invertidas. Após a definição de quais variáveis enquadravam-se em cada fator, avaliou-se a confiabilidade por meio do teste alfa de *Cronbach*. Embora diversos autores prefiram trabalhar com  $\alpha > 0,7$  para a análise do alfa de *Cronbach* (DANCEY; REIDY, 2006; HAIR *et al.*, 2005), como se trata de pesquisa exploratória, aceitou-se trabalhar com  $\alpha > 0,5$  (GLASER-SEGURA; ANGHEL, 2003; NUNNALLY, 1967). As variáveis que diminuíam a confiabilidade da escala foram descartadas. O passo seguinte consistiu em obter as médias das notas das perguntas relacionadas a cada constructo identificado pela análise fatorial.

A segunda parte do tratamento e análise dos dados visou a relacionar as variáveis identificadas por meio da análise fatorial com a variável país de origem dos dados, com o intuito de verificar como o país afeta o grau de individualismo ou coletivismo com que os indivíduos de uma determinada cultura trabalham. Com as dimensões identificadas, foi utilizado o método de análise *General Linear Model* (GLM) do tipo ANOVA com ANCOVA. Uma ANCOVA simples indica se os grupos diferem com respeito a uma variável dependente, enquanto se mantêm fixos os efeitos de outra variável denominada covariável. Tal método é adequado aos propósitos do estudo, pois se buscava avaliar a influência de um conjunto de variáveis tratadas como independentes e/ou covariantes sobre uma variável dependente (cada um dos fatores resultantes da análise fatorial foi tratado como variável dependente). Também foram utilizadas duas variáveis de controle (tratadas como covariantes).

Uma vez estabelecidas às variáveis estatisticamente validadas, foram analisadas as médias aritméticas para cada uma delas. A amplitude das escalas variou de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

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

## 4. RESULTADOS OBTIDOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa, que envolvem a percepção dos participantes com respeito às práticas e aspectos da cultura organizacional em relação à forma de trabalho, mais coletivo ou mais individualista.

Serão, primeiramente, discutidos os constructos identificados a partir da análise fatorial exploratória, para depois discutir os resultados estatísticos acerca da influência da variável “país”, ou seja, da cultura nacional, sobre o coletivismo/individualismo.

## 4.1. Identificação das dimensões do coletivismo/individualismo

Foram elaborados histogramas de frequências e caixa de bigodes (*box plots*), que foram úteis em uma análise preliminar e provocaram a exclusão de uma variável do conjunto por apresentar curtose de 6,549 e doze *outliers* na caixa de bigodes. O teste de esfericidade de *Bartlett* mostrou-se significativo ( $p\text{-value} < 0,001$ ) e o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) também se mostrou adequado (KMO  $> 0,7$ ). Tais resultados possibilitam o uso da análise fatorial como técnica de exploração dos dados, depois de se tomar o cuidado de inverter a escala da questão P2.19, a única que, em virtude da forma como foi formulada, necessitou deste tipo de ajuste.

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

O fator 1, dimensão denominada competitividade, ficou composto por sete itens que podem refletir o grau em que uma cultura organizacional é mais ou menos competitiva. Este fator apresentou um índice de consistência interna, alfa de *Cronbach*, igual a 0,821. As cargas fatoriais variaram entre 0,606 e 0,703. A média deste fator para todos os respondentes foi de 3,82 mostrando a tendência quase que neutra, entre “discordo ligeiramente” e “não tenho opinião formada”, com relação a esses comportamentos.

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



Tabela 1 – Fatores de competitividade e coletivismo.

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

\* Escala invertida

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

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

Os dois fatores identificados foram avaliados como variáveis dependentes, um de cada vez, em um teste de ANOVA com ANCOVA. O país (P21) foi tratado como a variável independente. O tempo de empresa do respondente (P7) e o tamanho da empresa (P10) foram tratados como covariáveis, na forma de variáveis de controle. O objetivo era verificar se estes fatores influenciavam os resultados obtidos. Todas as variáveis e resultados estão expostos na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise da influência do país nos fatores competitividade e coletivismo.

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

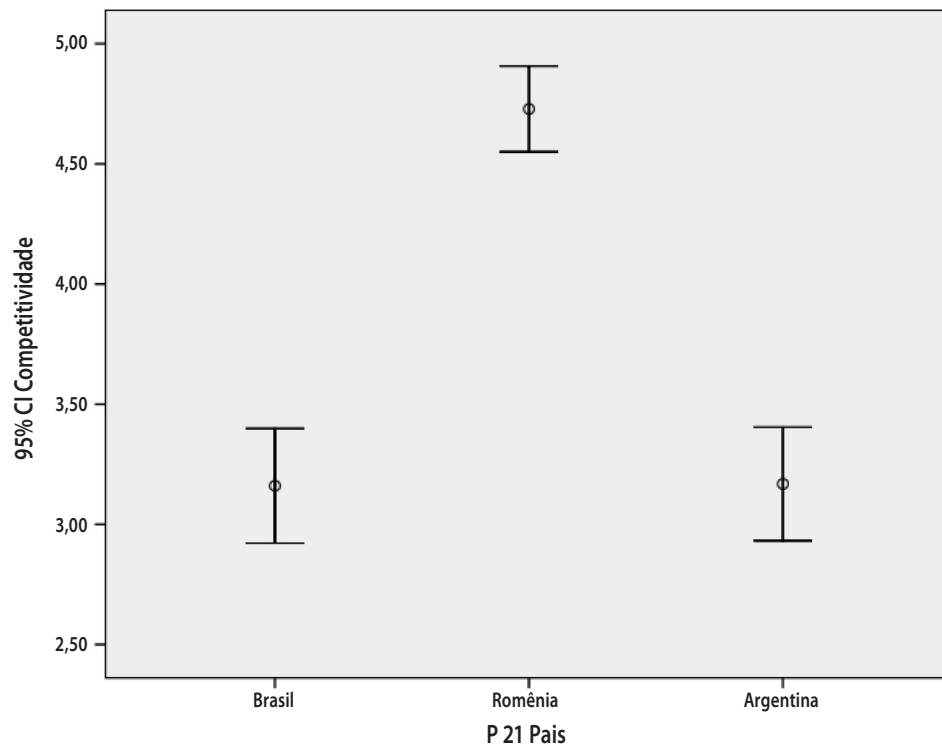
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

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

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

Uma vez confirmada à influência da variável país sobre os fatores competitividade e coletivismo, foram geradas as médias estimadas para cada país, lembrando que a amplitude das escalas variou de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente), o que implica que estes eram os valores mínimo e máximo possíveis para as médias, respectivamente. Isso foi feito com a intenção de avançar na compreensão sobre como a cultura nacional afeta a cultura organizacional, referente aos dois aspectos estudados. Os dados estão expostos nas Figuras 1 e 2, a seguir.

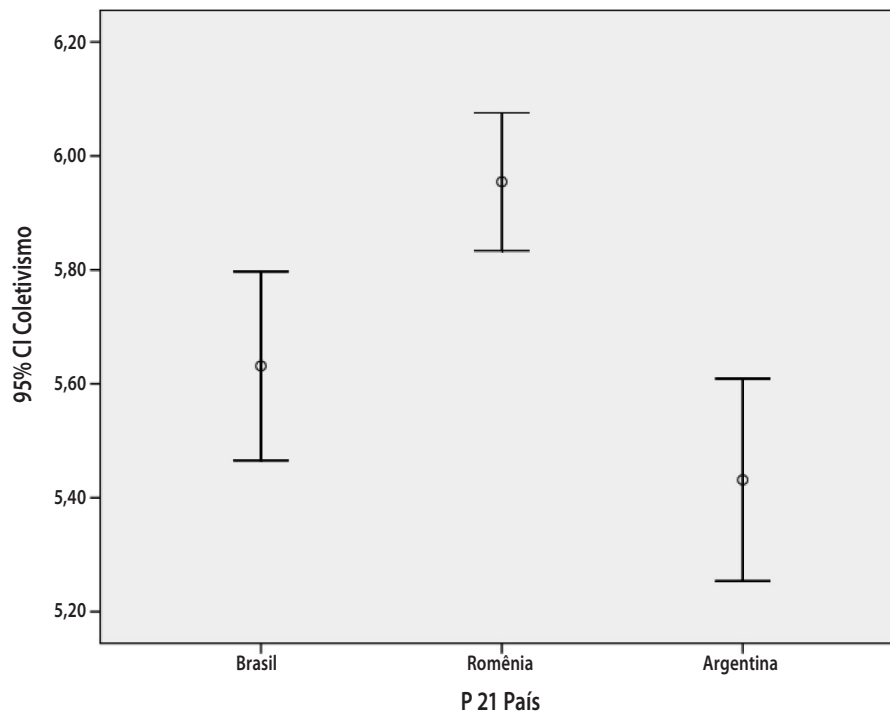
Figura 1 – Médias do fator competitividade por país.



Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Como exposto na Figura 1, organizações localizadas no Brasil e na Argentina demonstram menor propensão a concordar com práticas que promovem a competitividade, comparativamente às organizações romenas. A média obtida, para os respondentes de empresas brasileiras e argentinas ficou entre “discordo ligeiramente” e “não tenho opinião formada” com relação à adoção de práticas culturais orientadas à competição enquanto a média para os participantes das organizações romenas ficou entre “não tenho opinião formada” e “concordo ligeiramente”.

Figura 2 – Médias do fator coletivismo por país.



Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Paradoxalmente, a Figura 2 demonstra que as organizações romenas adotam práticas voltadas a uma cultura coletivista com maior intensidade, comparativamente às organizações brasileiras e argentinas. Apesar das diferenças nas médias, pode-se dizer que as organizações desses três países contêm traços culturais de adoção de trabalho coletivista em patamares elevados e relativamente próximos.

### 4.3. Discussão dos resultados

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

Assim, os resultados da pesquisa no setor industrial dos três países emergentes estudados (Argentina, Brasil e Romênia) apontam, em primeiro lugar, para uma ligeira concordância com práticas competitivas na formação da cultura organizacional de empresas romenas, enquanto os

respondentes de organizações brasileiras e argentinas apresentaram ligeira discordância com relação à adoção de tais práticas. Este resultado aparentemente corrobora o exposto por Hatch e Cunliffe (2006), que salientam a influência do ambiente na cultura organizacional, e o exposto por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), para quem o ambiente constitui um elemento fundamental nos estudos que tratam de mudança e estratégia empresarial. A diferença nos resultados obtidos para os três países reforça ainda a constatação de que em culturas mais individualistas, os direitos individuais são muito importantes e de que os membros de uma cultura individualista são mais livres e voltados para suas próprias necessidades e desejos, em contraste com as culturas coletivistas, em que se exige elevado senso de lealdade aos companheiros e segurança grupal (HATCH E CUNLIFFE, 2006).

Em segundo lugar, os resultados da pesquisa também apontaram que, apesar dos três países incluírem traços que favorecem o coletivismo na cultura organizacional, os participantes de empresas da Romênia mostram maior aceitação de práticas que reforçam o trabalho em equipe na formação da cultura organizacional. Os respondentes de empresas argentinas apresentaram a menor propensão à adoção de tais práticas, embora haja interseção do intervalo de confiança da média para argentinos e brasileiros.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo que motivou essa pesquisa era avaliar, a partir da percepção dos profissionais do setor industrial de três países emergentes, como o ambiente cultural do país afeta a cultura organizacional predominante nas empresas nele localizadas, quanto aos aspectos de competitividade e coletivismo.

Entre outras constatações, descobriu-se uma ligeira ênfase dos respondentes de empresas romenas na necessidade de se adotar uma postura mais competitiva e individualista, comparativamente aos respondentes de organizações brasileiras e argentinas. Paradoxalmente, os resultados da pesquisa apontaram que, apesar de os três países incluírem traços que favorecem o coletivismo na cultura organizacional, a Romênia é onde mais se valoriza o trabalho em equipe.

Apesar dos resultados interessantes obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que reduzem o alcance das suas conclusões. A principal delas, na avaliação dos autores, é que alguns participantes podem ter se sentido inclinados a responder não com base no que realmente sentem, mas naquilo que imaginam que os pesquisadores gostariam de ver nas respostas ou no que acreditam fornecer uma “boa imagem” de si mesmos ou de suas organizações, independentemente de representar realmente o que pensam. Este é um problema de difícil solução, no caso de aplicação de *surveys* que envolvem a percepção (subjetiva) dos respondentes. Outra limitação se refere ao fato de os respondentes não estarem todos situados no mesmo nível hierárquico dentro das suas organizações, embora a maior parte deles tivesse função gerencial ou de direção, o que os caracteriza como tomadores de decisões, em nível tático ou estratégico.

Na continuidade dos trabalhos, os autores pretendem avançar no entendimento de como questões associadas à cultura nacional e à cultura organizacional por ela influenciada interferem no sucesso da adoção de princípios e práticas como os prescritos pela filosofia da manufatura enxuta, que têm sido impostos às organizações desses países, ainda que tenham sido criados para ambientes culturais muito distintos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSALDI, W. Los naufragos no Eligen Puerto. Análisis de la situación Argentina, 2000-2002. **Revista Electrónica de Estudios Latinoamericanos**, Buenos Aires, v. 1, n. 1, p. 31-42, oct./dic. 2002.
- ANTUNES, R. Os caminhos da liofilização organizacional: as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil. **Ideias** (Unicamp), Campinas, v. 9, n. 2, p. 13-24, 2003.
- DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Art-med, 2006.
- FERRO, J. R. Apêndice E: a produção enxuta no Brasil. In: WOMACK, P. J.; JONES, T. D.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FLYNN, B. B.; SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R. G. Relationship between JIT and TQM: practices and performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, Oct 1995.
- FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; FLYNN, E. J. World class manufacturing: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation. **Journal of Operations Management**, n. 17, p. 249-269, 1999.
- GLASER-SEGURA, D. A.; ANGHEL, L. D. Empirical study of institutions: Romania. In: International IPSERA Conference. 12., 2003, Budapest. **Proceedings...** Budapest: IPSERA, 2003.
- GOBARA, C.; ROSSONI, L.; KATO, E. M.; DOSSA, A. A.; HOCASSEM DA SILVA, A. J. A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro de Curitiba. In: **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. 25., 2008, Brasília. Anais... Brasília: Anpad, 2008.
- HAIR, J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization theory: modern, symbolic and post modern perspectives**, 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.
- KOSACOFF, B.; LÓPEZ, A. Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas: repensando el estilo de desarrollo argentino. **Revista de la Escuela de Economía y Negocios**, Buenos Aires, v. 2, n. 4, p. 37-70, abr. 2000.
- LUCHI, R.; LOPPACHER, J. S.; TAMANINI, H.; LUZURIAGA, N. Development and performance of European automotive supply chains in emerging markets. In: **European Operations Management Association & Production and Operations Management Society Joint International Conference**. Como Lake, Itália. Proceedings... Euroma, 2003.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais - novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu Editora, p. 123-150, 2000.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, p. 102-118, 1999.



- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 35-58, dez 2001.
- MINSBURG, N. Transnacionalización, crisis y el papel del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. *In*: BORON, A. A.; GAMBINA, J. C.; MINSBURG, N. **Tiempos violentos. Neoliberalismo, globalización y desigualdad en América Latina**. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Clacso, 1999.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MIOZZO, M. **Transnational corporations, industrial policy and the “war of incentives”**: the case of the Argentine automobile industry. *Development & Change*, Netherlands, v. 31, n. 3, p. 651-680, June 2000.
- NUNNALLY, J. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações & Sociedade**, v. 8. n. 22, p. 27-48, set/dez 2001.
- RIORDAN, C. M.; VANDENBURG, R. J. A central question in cross-cultural research: do employees of different cultures interpret work-related measures in an equivalent manner? **Journal of Management**. v. 20, n. 3, p. 643-671, Jun 1994.
- ROSSONI, L.; CRUBELLATE, J. M. A influência dos recursos, contexto de referência e legitimidade na diferenciação da cultura organizacional: indícios de imersão institucional. *In*: Encontro da ANPAD. 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- SALERNO, M. S. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 21-32, abr. 2004.
- SCAVARDA, L. F.; FREESE, J.; HAMACHER, S.; PIRES, S. R. I.; SIHN, W. The transition from multi-domestic to global supply chain operations in the automotive industry of emerging countries. *In*: Annual Conference of the Production and Operations Management Society. 12., 2001, Orlando. **Proceedings...** EUA: Poms, 2001.
- SHIMIZU, U. K.; BASSO, L. F. C.; NAKAMURA, W. T. Produção enxuta e desempenho de mercado: uma análise para o setor de máquinas e implementos agrícolas no Brasil. *In*: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (Simpoi). 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-Eaesp, 2006.
- SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Revista Administração em Diálogo**, n. 4, p. 3-22, dez 2003.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.
- WAGNER III, J. A. Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation in groups. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 152-172, Feb 1995.
- WOOD Jr, T.; CALDAS, M. P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 1-13, Set 2007.

