

Autores: MARINEIDE DE OLIVERA ARANHA NETO (Mestre em Administração)
marineide.aranha@gmail.com

AMANDA MOREIRA CAMPOPIANO (Bacharel em Administração)
amandamcampopiano@hotmail.com

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA EM UMA
EMPRESA MULTINACIONAL - BRASIL VS PANAMÁ**

RESUMO

O presente trabalho é uma pesquisa *cross culture*, qualitativa de natureza descritiva, que teve como objetivo obter as percepções dos colaboradores de duas unidades de uma empresa multinacional alemã acerca da cultura organizacional. O estudo foi embasado nos pressupostos teóricos de Cameron e Quinn (2006), de que cada organização possui uma orientação predominantemente para Clã, Hierarquia, Inovação e Mercado; e considerou como pano de fundo, os pressupostos de Cultura dos países, indicados por Hofstede (1991). Vinte colaboradores, sendo 10 da filial Brasil e 10 da filial do Panamá, responderam ao questionário OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), de Cameron e Quinn. Os funcionários brasileiros indicaram perceber a cultura da empresa como voltada para o Mercado, sendo também essa a cultura preferida. Já os Panamenhos, preferem perceber a cultura da organização como majoritariamente hierárquica e minoritariamente de mercado, enquanto a preferência é por um ambiente mais inovador, com iniciativas pioneiras, trabalho em equipe e mais familiar.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura, Cultura organizacional, Metodologia OCAI, *Cross Culture*

ABSTRACT

The present study is a cross-cultural research, qualitative of descriptive nature, which aimed to obtain the perceptions of employees from two units of a German multinational company about their organizational culture. The study was based on the theoretical assumptions of Cameron and Quinn (2006), which show that each organization has a predominant orientation towards Clan, Hierarchy, Innovation and Market; and considered as background, the assumptions of Culture from the countries, indicated by Hofstede (1991). Twenty employees, 10 from Brazil's branch and 10 from Panama's branch, answered the Cameron and Quinn questionnaire OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Brazilian employees showed they recognize the culture of the company as market-driven, which is also their favorite culture. As for the Panamanians, they recognize the culture of the organization as mostly hierarchical and less market-driven, while their preference is for a more innovative environment, with pioneering initiatives, teamwork and more familiar.

KEYWORDS: Culture, Organizational culture, Methodology OCAI, Cross Cultu

1. INTRODUÇÃO

A literatura aponta que na cultura organizacional há indícios de um sentido político e de controle, uma vez que “representa um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento, distinguindo uma organização da outra” (SILVA; DIEHL, 2013, p. 7). Através da cultura organizacional se pode identificar os valores compartilhados pelas pessoas e pelos grupos de uma organização.

Cameron e Quinn (2011) afirmam que as organizações constroem suas culturas conforme realçam a identidade dos profissionais, entretanto essas culturas adequam-se de acordo com as necessidades e cenários. Sendo assim, existem duas raízes disciplinares no estudo definido por Cameron e Quinn (2011): uma antropológica, onde as organizações são culturas; e outra sociológica, na qual as organizações possuem culturas.

Como base nesse pensamento, os autores elaboraram um modelo denominado *Competing Values Framework - CVF*, que permite identificar e gerenciar a cultura organizacional. A ferramenta de diagnóstico possui quatro tipologias de análise cultural: Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado.

Acerca dessas ferramentas, Oliveira (2006) afirma que o diagnóstico da cultura organizacional é uma avaliação que vem sendo aplicada com bastante frequência nas corporações, principalmente quando a intenção é identificar quais são as estratégias a serem adotadas na busca pela transformação organizacional. Por isso, existem hoje diversas formas de análise, tanto modelos baseados em metodologias qualitativas como quantitativas, para determinar as características culturais das empresas.

Considerados dois modelos de diagnóstico bastante consagrados, O PCOC – *Personal, Customer Orientation, Organisational and Cultural Issues* de Hofstede et al. (1990), acerca da cultura, e o CVF – *Competing Values Framework* elaborado por Cameron e Quinn (1999), serão adotados como teóricos de referência para essa pesquisa.

A cultura organizacional tem influência direta no comportamento e performance dos funcionários, sendo a identidade da empresa. No ambiente corporativo moderno nota-se que a cultura organizacional determina a posição, a imagem e a mensagem da organização no mercado, bem como os comportamentos e a maneira que os colaboradores se relacionam (BARRETO et al., 2013).

Segundo Hofstede (1980) os valores organizacionais determinam a cultura de cada empresa, visto que se trata de um “sistema de símbolos e significados criados e compartilhados pelos membros de uma organização” (FREIRE, 2009, p. 2).

A globalização tem ocasionado um rompimento das fronteiras geográficas e ocasionado uma maior interligação entre as nações. Frente a isso, cabe apontar que, embora a motivação inicial para realização de um estudo comparativo entre os traços da cultura organizacional de duas filiais (Brasil e Panamá) de uma empresa multinacional alemã, parta do interesse pessoal, despertado por meio das vivências da pesquisadora, frente a um mundo globalizado, estudos *cross culture* possuem grande relevância, sendo a repercussão dos estudos de Hofstede (1990) uma evidência disso.

Ao identificar as principais características distintivas da Cultura, sob a percepção de colaboradores atuantes nesses dois países, espera-se que o estudo contribua para ampliar a compreensão acerca das especificidades culturais deste meio, as crenças e valores implícitos e

compartilhados, de forma a contribuir científica e socialmente para um melhor entendimento das percepções e preferências, em termos de cultura organizacional, entre os países estudados.

O conteúdo anteriormente exposto denota a relevância da cultura de um país no comportamento e no posicionamento das organizações. Afinal, o estudo da cultura organizacional é ponto fundamental para o administrador executar uma gestão de excelência.

Frente aos aspectos apontados e considerando a relevância dos modelos de Hofstede e de Cameron e Quinn aos valores da cultura e dos traços da cultura organizacional, a presente pesquisa se propõe responder o seguinte problema de pesquisa: Quais as distinções e semelhanças entre a cultura organizacional percebida e a cultura desejada pelos colaboradores, quando comparada uma empresa multinacional, em dois países diferentes?

O objetivo geral da pesquisa se concentra em analisar as características da cultura organizacional de uma empresa multinacional, comparando as unidades de operação Brasil e Panamá, a fim de compreender como os traços culturais podem interferir na cultura organizacional percebida e desejada por colaboradores dessas corporações.

Além disso, os objetivos específicos são:

1. Por meio dos modelos de diagnóstico de Cameron e Quinn e sob o pano de fundo das dimensões da cultura estudadas por Hofstede, estabelecer um comparativo entre a cultura organizacional da empresa de dois países, relacionando com a programação mental coletiva específica de cada um deles.
2. Analisar os traços da cultura organizacional percebida na sede do Panamá e no Brasil;
3. Detalhar os traços da cultura organizacional desejada pelos colaboradores da sede do Panamá e no Brasil;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse tópico tem como objetivo construir a base teórica para a elaboração do presente estudo. A revisão da literatura sobre cultura organizacional permitirá expandir os níveis de compreensão sobre cultura organizacional e traços da cultura nacional do Brasil e do Panamá, temas que são foco do presente estudo, sobretudo acerca das crenças e valores compartilhados. Inicialmente serão apresentados os conceitos e modelos para a análise do estudo de caso e, posteriormente, uma breve introdução dos traços culturais dos países estudados.

2.1. Cultura Organizacional

Trompenaars (1994) afirma que a cultura é a maneira pela qual um grupo de indivíduos interpreta os acontecimentos a sua volta. Assim, a cultura constrói os agrupamentos humanos, utilizando de pensamentos e hábitos compartilhados. Considera que o padrão cultural não é algo visível, mas sim metafísico, visto que é moldado a partir de como os grupos sociais compreendem a realidade.

Acerca da importância da cultura, Costa (2003) afirma que apenas empresas com identidades bem estabelecidas poderão sobreviver. Afinal, a identidade é um componente único e o principal diferenciador frente aos seus concorrentes. Reiterando a importância da cultura como aspecto de diferenciação, Cameron e Quinn (1999) argumentam que a cultura organizacional tem impacto direto na produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados da empresa. Dessa forma, cabe a empresa colaborar para a junção das identidades

e características próprias dos funcionários, de forma a contribuir com a construção de uma sólida cultura organizacional.

Cameron e Quinn (1999) indicam que o multiculturalismo dos colaboradores que formam o grupo empresarial determina quais são os valores e as crenças predominantes dentro da cultura organizacional, entretanto é importante ressaltar que os valores se modificam de geração para geração.

Entretanto, não há como discorrer sobre a cultura organizacional sem considerar a liderança, uma vez que, segundo Schein (1992), ela é a fonte das crenças e valores que serão incorporadas pelas pessoas e grupos, de forma a incorporarem uma forma singular para resolução, tanto de problemas internos quanto externos. Assim, percebe-se que a liderança e a cultura são dois lados diferentes da mesma moeda. Portanto, os cargos de alta gestão, como CEO, presidentes, diretores, gerentes de uma empresa, eventualmente alguns com mais influência que outros, exercerão um papel imprescindível para a caracterização da cultura organizacional.

Segundo Chiavenato (1999), a cultura organizacional se expressa nos aspectos formais, como diretrizes e procedimentos, e os informais, como sentimentos, personalidade e princípios. Assim, nota-se que a cultura organizacional é um sistema de significados compartilhados que padronizam o que é possível dentro de uma empresa, mas não necessariamente limita a identidade dos colaboradores.

2.2. Modelo de Análise proposto por Cameron e Quinn

O *Competing Values Framework* – CVF, proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983) é considerado um influente modelo de análise para a cultura organizacional, reconhecido confiabilidade e credibilidade. Seu instrumento, a escala OCAI (criado por Quinn e Cameron em 1999), foi validada por meio de testes empíricos, obtendo alto nível de congruência de dados e informações sobre as organizações, indivíduos, valores e premissas, pelo que contribui para diversos estudos sobre cultura organizacional (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006).

O modelo CVF, dos tipos de cultura, proposto por Cameron e Quinn, apresenta um conjunto detalhado de indicadores de efetividade organizacional e dos “valores centrais a partir dos quais são feitos os julgamentos sobre a organização” (CAMERON; QUINN, 1999, p.31). Assim, o CVF está dividido em quatro quadrantes, no eixo horizontal localiza-se o foco organizacional, interno (processos de integração e desenvolvimento da equipe) e externo (posição da própria organização). No eixo vertical tem-se a flexibilidade e estabilidade. De acordo com Cameron e Quinn (1999), os tipos de cultura identificam os principais elementos dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes de uma empresa. Uma representação gráfica dos quadrantes e tipos de cultura estão demonstrados na Figura 1:

Figura 1 – Definições e Modelos de Padrões de Cultura Organizacional



Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 53). Elaboração das autoras.

Nesse modelo de diagnóstico não existe o melhor cenário para o desenvolvimento da empresa. Ressalta-se que existem organizações que conseguirão ser bem sucedidas a partir da flexibilidade e adaptabilidade, como também existem aquelas que atingirão a eficiência por meio da estabilidade e controle. Da mesma forma acontece na questão interna e externa, levando em consideração que muitas empresas obterão sucesso através de processos internos bem estruturado, bem como por meio de estratégias de competição no mercado (QUINN; ROHRBAUGH, 1983).

Apesar de não existir o melhor tipo de cultura para as empresas, o CVF permite diagnosticar quais são os problemas dentro da organização e a partir disso criar estratégias para solucionar. Além disso, o modelo diagnóstico é bastante utilizado também por permitir diagnosticar e implementar mudanças; criar estratégias competitivas; motivar os colaboradores; otimizar o desenvolvimento de novos produtos; criar processos de melhoria contínua; desenvolver os líderes estratégicos; agregar valor; etc. (CARVALHO, 2015).

De acordo com Cameron e Quinn (1999) os tipos de cultura permitem identificar os pontos mais importantes dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes. E esses perfis de cultura são descritos da seguinte forma:

Quadro 1 – Descrição dos Tipos de Cultura segundo Cameron e Quinn (1999)

TIPO	DESCRIÇÃO
Hierarquia	Cultura focada na parte interna da organização, sendo o ambiente trabalho um espaço formal e bem estruturado com diversos níveis hierárquicos. Nesse tipo de cultura, os líderes estão preocupados com estabilidade e a produtividade dos funcionários. Os processos e procedimentos são estáveis e, por isso, as lideranças devem coordenar, monitorar e organizar.

Clã	Tipo de cultura focado na flexibilidade. Assim como a hierarquia, esse tipo de cultura propõe que o trabalho em equipe é a melhor forma de se obter resultados. Isto posto, os clientes são os parceiros e o ambiente de trabalho está mais voltado para o desenvolvimento humano, sendo os líderes responsáveis pela facilitação e comprometimento dos funcionários.
Mercado	Na cultura de Mercado as empresas possuem orientação externa e estão preocupadas com os fatores competitivos do mercado. Por esse motivo, o foco está na produtividade, visto a exigência dos consumidores. Já os líderes estão voltados para os resultados e lucros.
Adhocracia	Nesse tipo de cultura, prevalece a inovação e a criatividade de operação. Assim, novos produtos e processo são desenvolvidos com frequência. Os líderes devem propor soluções pioneiras e visionárias

Fonte: Cameron e Quinn (1999, p. 37-45). Elaboração das autoras

De acordo com Carvalho (2015), o modelo de análise de Cameron e Quinn permite analisar a cultura organizacional com um cruzamento mais eficiente de dados quantitativos e qualitativos. Assim, as bases teóricas do OCAI identificam os valores chaves e pressupostos das organizações, a partir dos quais se percebe a cultura, são eles:

- 1) características dominantes;
- 2) liderança organizacional;
- 3) gerenciamento de pessoas;
- 4) coesão organizacional;
- 5) ênfase estratégica; e
- 6) critério de sucesso.

2.3. A Teoria das Dimensões Culturais proposta por Hofstede

O tópico anterior abordou o modelo de Cultura Organizacional proposto Cameron e Quinn (1999), autores que, assim como Schein (1992), apontam para símbolos, valores dominantes e pressupostos básicos como manifestações da cultura da organização. Porém, nesse novo tópico, a atenção se volta mais para a Cultura dos países, que segundo Hofstede (1984), funciona de forma semelhante aos *softwares* computacionais, fornecendo como que uma programa mental, uma vez que agrupa experiências sociais e cria grupo de pessoas de acordo características compartilhadas (CARVALHO, 2015).

Assim como as organizações, de acordo com Hofstede (1980) a cultura dos países também pode ser identificada de diversas formas, como: Símbolos: a representação mais superficial da cultura, podendo ser demonstrado através de palavras, imagens, mensagens e expressões; Heróis: as pessoas ou personagens que representam o exemplo ou a personificação dos ideais da organização; Ritos: atividades coletivas, processos e procedimentos fundamentais dentro de um grupo social; e Valores: conjunto de aspectos que representam o núcleo da cultura.

Muito semelhante ao que Schein (1992) propõe, ao tratar da Cultura Organizacional, para Hofstede (1980) os símbolos, heróis e ritos estão vinculados aos aspectos visíveis, ou seja, algo que é facilmente identificado dentro da cultura. Já os valores são entendidos como aspectos invisíveis refletidos através de sensações e sentimentos dos indivíduos, e são menos

perceptíveis. Em seus estudos acerca da cultura dos países, por meio de uma série de análises estatísticas e entrevistas com funcionários de empresas espalhadas pelo mundo, estabeleceu quatro dimensões culturais distintivas, por meio das quais os traços das culturais dos países se distinguem. Esses traços são: Distância Hierárquica (PDI), conforme apresentado nos próximos tópicos.

2.3.1. Índice de Distância Hierárquica – PDI

O primeiro índice proposto por Hofstede (1991) é a distância do poder. Esse índice diz respeito à compreensão que a sociedade tem sobre a distribuição de poder não igualitária dentro das empresas, propondo que cada país aceita essa verticalidade de uma forma. Em países em que a distância de poder é mais alta, os funcionários demonstram mais respeito e subordinação pelos seus superiores, fazendo com que as regras sejam aceitas com mais facilidade (HOFSTEDÉ, 1991). Por outro lado, nos países em que esses valores são menores há uma liberdade democrática dentro das organizações, havendo preferência dos funcionários por uma administração participativa, que estimule a interdependência entre subordinados e superiores. Já em países com PDI alto a realidade é inversa, visto a existência de limitações e imposições na relação dos funcionários e chefes. O quadro 1, apresenta uma síntese dessa dimensão.

Quadro 2 – Comparativo entre Baixa e Alta Distância Hierárquica

BAIXA DISTÂNCIA HIERÁRQUICA	ALTA DISTÂNCIA HIERÁRQUICA
Procura-se reduzir as desigualdades	A desigualdade é ignorada
A hierarquia existe por conveniência	A hierarquia existe por necessidade
Todos têm acesso aos mesmos direitos	Os privilegiados estão acima dos menos favorecidos
A evolução natural cria as mudanças	Revoluções que criam as mudanças
Crianças são iguais e tratadas com igualdade	As crianças devem obedecer

Fonte: AFS, 2011.

2.3.2. Índice de Individualismo-Coletivismo – IDV

O Índice de Individualismo-Coletivismo (IDV) diz respeito ao nível de relacionamento que o colaborador tem com sua equipe. O traço que manifesta essa dimensão é o quanto as pessoas dedicam-se mais as questões pessoais/individuais do que profissionais/coletiva, sendo a primeira uma tendência ao individualismo e a segunda ao coletivismo. Nóbrega (2013) considera que a visão do trabalho como uma importante instituição social é essencial na transição do individualismo para o coletivismo. Fato é que, na maioria das culturas, entende-se que o convívio em sociedade (coletivismo) é mais benéfico para todas as partes. O quadro 3, aponta um comparativo traços característicos de cada uma dessas orientações.

Quadro 3 – Comparativo entre Individualismo e Coletivismo

INDIVIDUALISMO	COLETIVISMO
O “eu” é o centro, ou seja, as escolhas pessoais é a prioridade	O “nós” é o foco e o grupo é mais importante que o pessoal
Deve-se cumprir as obrigações próprias	Deve-se cumprir as obrigações impostas pelo grupo
Os pensamentos são expressos constantemente	Os confrontos devem ser evitados para manter a harmonia dos grupos
A comunicação é de baixo contexto	A comunicação é de alto contexto

Fonte: AFS, 2011.

O mesmo autor observa que os países com alto nível de IDV, individualismo, tendem a possuir uma economia mais forte e estável, e em sua maioria são países ricos.

2.3.3. Índice de Masculinidade-Feminilidade – MAS

A terceira dimensão proposta por Hofstede (1991) analisa como as características sociais de gênero, masculinidade e feminilidade, onde a feminilidade é marcada por valores que enfatizam a importância do relacionamento interpessoal, o auxílio ao próximo e a paz entre os povos. Já a masculinidade tem como valores dominantes a autoconfiança, a busca por dinheiro e a qualidade de vida (CASAGRANDE; MACHADO, 2015).

A divisão entre países masculinos/femininos tem como base o nível de dominância das características, sendo percebido que, as sociedades masculinas dão importância para o reconhecimento, ou seja, as pessoas são reconhecidas proporcionalmente pelos seus avanços, enquanto em uma sociedade feminina, as famílias estimulam valores como a honestidade e a solidariedade (HOFSTEDÉ, 1991). Esses traços são sintetizados no Quadro 4:

Quadro 4 – Comparativo entre Masculinidade e Feminilidade

MASCULINIDADE	FEMINILIDADE
Focam na ambição, e se vive para trabalhar	Prezam pela qualidade de vida, sendo necessário trabalhar para viver bem
Os processos rápidos são satisfatórios	Os processos lentos são satisfatórios
Busca incansável pelo sucesso	Preocupação com os marginalizados do sistema
Os conflitos permitem apenas que os mais fortes vençam	O compromisso e diálogo resolve os conflitos

Fonte: AFS, 2011.

2.3.4. Índice de Controle da Incerteza – UAI

O quarto índice apresentado por Hofstede (1991) traz uma visão sobre as formas de controle e administração. O Índice de Controle da Incerteza – UAI reflete como as pessoas de

uma determinada cultura lida com as ameaças enfrentadas e como ela cria mecanismos que possam trazer a estabilidade, como a determinação de ideias e comportamentos coletivos. O pressuposto é de que sociedades marcadas por elevado nível de insegurança e preocupação, bem como a ansiedade e agressividade, criam forte sentimento de insegurança nos indivíduos e, por isso, a necessidade da determinação de regras eficazes a longo prazo, para que melhor lidem com incertezas presentes no ambiente (HOSTEDE, 1991).

Quadro 5 – Comparativo entre Fraca e Forte Aversão à Incerteza

FRACA AVERSÃO À INCERTEZA	FORTE AVERSÃO À INCERTEZA
Baixos níveis de estresse diante as incertezas	Alto nível de estresse diante as incertezas
Aceita os acontecimentos como são	Tenta diminuir qualquer possibilidade de incerteza
O risco não intimidade	O fracasso gera insegurança e deve ser evitado
Poucas regras e leis	Muitas regras e leis

Fonte: AFS, 2011.

O estudo desenvolvido pelo autor está focado nas questões culturais dos países e nações, e não tanto organizacional. Hofstede fornece ao presente trabalho uma base teórica, uma vez que os traços da cultura dos países considerados na análise comparativa do presente estudo diferem-se. Portanto, interessa a esse trabalho compreender de que forma essas diferenças culturais existentes entre os dois países impactam na cultura organizacional desejada/percebida, em uma organização multinacional, estabelecida em dois países diferentes, que serão estudados.

2.4. Análise Comparativa entre a Cultura Brasileira e a Cultura Panamenha

Conforme apresentado por Hofstede (2003), a cultura organizacional se difere em alguns aspectos da cultura nacional, sobretudo nos valores centrais – na cultura nacional são adquiridos por meio das instituições sociais primárias, como a família e a escola; já na organizacional são obtidas através de práticas e aprendizados da socialização.

De acordo com Barbosa (2010) os estudos de Hofstede comprovam a correlação existente entre a cultura nacional e a identidade empresarial. Uma vez que a cultura nacional é formada por elementos sociais, políticos e econômicos, Motta e Caldas (2006, p. 19) afirmam que “não há como estudar a cultura das organizações que estão inseridas numa sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade”.

Assim como a globalização, as transformações históricas internas dos países também moldam a realidade empresarial. Nota-se que a grande extensão territorial brasileira criou uma vasta diversidade de culturas regionais que reflete diretamente nas empresas (TAGLIAPIETRA; BERTOLINI, 2007). Afinal, como afirmado por Barbosa (2010), as instituições sociais primárias (família, escola, amigos etc.) são moldadas por essa diversidade cultural que, por sua vez, impactam na construção da identidade empresarial.

Nesse sentido, o individualismo e o coletivismo são perfis culturais que determinam o nível de valorização da autonomia e o zelo pelas responsabilidades do convívio em sociedade. Enquanto os individualistas priorizam suas próprias necessidades e interesses pessoais, os coletivistas expressam-se através da ideia de pertencimento social, na qual os interesses

coletivos sobressaem aos individuais e a hierarquia é vista como um fundamento importante (SILVEIRA; GARCIA, 2010). A pesquisa aponta que os países mais individualistas são a Austrália, Estados Unidos e Reino Unido; e os mais coletivistas, Equador, Guatemala e Panamá (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020).

No Brasil, observa-se que o alto Índice de Distância Hierárquica - PDI gera baixos índices de confiança interpessoal e de cooperação entre funcionários. Segundo a análise apresentada pelo Hofstede, o Brasil marcou 69 pontos, refletindo uma sociedade que acredita no respeito pela hierarquia e que a desigualdade entre pessoas pode ser aceita. E, por isso, quanto maior for a pontuação do PDI, maior será a aceitabilidade da desigualdade causada pela hierarquia (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020).

No caso do Panamá, o PDI foi marcado com 95 pontos, podendo ser classificado como uma sociedade hierárquica. Isso significa que as pessoas aceitam a hierarquia e não precisam de mais motivos para justificar a desigualdades. Nos ambientes corporativos, a desigualdade é criada, na maioria das vezes, pela estrutura hierárquica e tomadas de decisão centralizada no topo da pirâmide. Assim, no Panamá é comum que os subordinados sigam as ordens sem questioná-las e o chefe é visto como o ideal benevolente e a autoridade máxima (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020).

Comparando o Individualismo/coletivismo, os comportamentos os brasileiros, em sua maioria são mais coletivistas do que individualistas, conforme comprova o IDV de 38 pontos. Ou seja, as pessoas convivem integradas fortemente aos seus grupos sociais, o que é comprovado pela existência de numerosas famílias. No IDV, quanto maior for a pontuação, mais coletivista será o país (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020). Já o Panamá recebeu a pontuação 11, sendo considerado uma sociedade extremamente coletivista, se comparado como o Brasil (38). Isso se reflete no comprometimento a longo prazo e a lealdade que os indivíduos possuem com os grupos do qual fazem parte (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020).

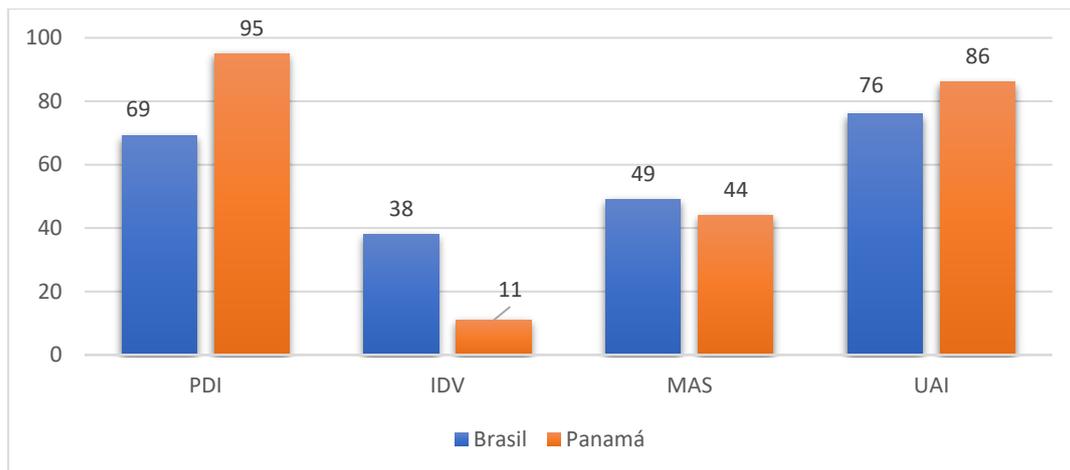
Com relação à dimensão Masculinidade/Feminilidade - MAS, no comparativo, o Panamá pontuou 44 e é considerado uma sociedade relativamente feminina, visto o foco na qualidade de vida e bem estar dos grupos sociais. Assim, é comum que os empregadores busquem consenso e as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade na vida profissional. As resoluções de conflitos são pautadas no compromisso e negociação. Resumidamente, em geral, a sociedade panamenha foca na felicidade (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020).

Outro índice proposto por Hofstede (1991) é o controle das incertezas. A aversão à incerteza determina o nível de incomodo que a sociedade tem diante a não previsibilidade dos acontecimentos futuros. Mediante a essa interpretação, nota-se que a baixa pontuação do UAI comprova um significativo grau de empreendedorismo. Afinal, todo negócio envolve uma série de riscos e dependências. Por outro lado, as sociedades com elevado índice de fuga de incerteza prezam pela estabilidade e, conseqüentemente, pelas regras. Entretanto, a existência de normas sociais impacta diretamente na velocidade do progresso. Ou seja, a preocupação com as incertezas desacelera o desenvolvimento.

No que se refere à dimensão Índice de Controle da Incerteza – UAI, tanto o Brasil como o Panamá possuem elevados valores. Nesse índice, o Brasil obteve 76 pontos e o Panamá 86 pontos, sendo uma alta pontuação, principalmente se comparado com outros países latino-americanos, indicando uma forte demanda por regras e sistemas legais para criar motivação e qualidade de vida (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020).

A fim de dar mais clareza aos índices apresentados e discutidos anteriormente, os índices comparativos entre os traços culturais achados nos estudos realizados por Hofstede, comparativamente considerando apenas os dois países foco desse trabalho, são apontados no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Comparativo Hofstede: Brasil e Panamá



Fonte: Elaborado pelo autor por Hofstede Insights (2020).

O gráfico acima permite verificar que a dimensão Masculinidade/Feminilidade (MAS) é a de maior similaridade no comparativo entre o Brasil e o Panamá, enquanto a Distância Hierárquica (PDI) é a dimensão na qual mais se os países se diferem.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho consistiu em um estudo de caso comparativo sobre a cultura organizacional em um multinacional alemã, sendo a amostra composta por dez colaboradores da unidade de operação em Campinas, interior de São Paulo, e dez colaboradores unidade da Cidade do Panamá. Segundo Yin (2001), esse tipo de pesquisa permite compreender acontecimentos contemporâneos de forma analítica. Estudos dessa natureza podem ser de diferentes formas, como por exemplo: utilização de registros em arquivos e documentos; as entrevistas; as observações diretas; as observações participantes e os artefatos físicos.

A coleta de dados foi feita por meio de questionário padrão, de caráter demográfico e aplicação de uma versão do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (Escala OCAI). Dessa forma, a abordagem é tanto qualitativa como quantitativa, pois se fez quantificação estatística para chegar aos traços da cultura percebida e cultura desejada, bem como inferir sobre alguns aspectos qualitativos, de forma a compreender efetivamente a orientação da cultura organizacional das duas unidades da empresa objeto de estudo. A escolha por uma abordagem interpretativa e também estatística justifica-se pela possibilidade de analisar as informações de forma descritiva e ao mesmo tempo analítica.

O estudo foi dividido em três etapas, sendo: aplicação do questionário de pesquisa, análise dos dados coletados; e, por último, cruzamento dos dados obtidos com os pressupostos teóricos propostos por Hofstede e por Cameron e Quinn.

A coleta de dados foi feita por meio da aplicação de um questionário demográfico elaborado pela pesquisadora e respondido por profissionais dos dois países, e de um Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (Escala OCAI), cuja versão em português já havia sido adaptada, testada e validada por Silva (2002). O instrumento OCAI, versão em espanhol, aplicado na unidade do Panamá, já foi utilizado anteriormente por Canul (2018).

Esse instrumento tem como vantagem o fato de facilitar de forma significativa o processo de preenchimento do questionário, uma vez que a essa versão compõe-se por uma escala ordinal de quatro pontos, na qual o respondente deve atribuir pontuação de 1 a 4 para cada assertiva e sem repetições, indicando aspecto da cultura organizacional desejada e cultura organizacional percebida na organização/país onde trabalha.

O questionário foi aplicado em dez funcionários que atuam na empresa estudada no Brasil, e outros dez que atuam no Panamá, consistindo em uma amostra de conveniência, obtida pelo critério de acessibilidade. Segundo Cameron e Quinn (2006), o OCAI permite identificar o tipo de cultura organizacional predominante, a força de cultura predominante e a congruência cultural.

Para a interpretação dos dados coletados, foi realizada uma análise estatística descritiva simples por meio de cálculo de porcentagem, bem como análise dos resultados referentes às variáveis sociodemográficas, nas dimensões: gênero, idade, tempo de empresa e cargo.

O Instrumento OCAI permitiu conhecer a percepção que os funcionários têm da cultura organizacional percebida e desejada de suas respectivas unidades. A proposta da pesquisa foi comparar os resultados obtidos pelo questionário da cultura ideal e a atual das organizações analisadas, comparando também a variação das percepções entre os países.

O questionário propõe os seguintes aspectos: 1. Características Dominantes; 2. Liderança Organizacional; 3. Gestão de Pessoas; 4. Coesão Organizacional; 5. Ênfase Estratégica; 6. Critérios de Sucesso. Para cada um desses aspectos são apresentadas aos respondente quatro proposições, para as quais deve atribuir os valores de 1 a 4, sem repetição, sendo valor 1 para a categoria que melhor representa a empresa; e o valor 4 para a que mais se distancia da realidade organizacional.

Após a coleta, os dados foram analisados na seguinte ordem:

1. Análise das Variáveis sociodemográficas, para identificação do perfil dos funcionários participantes da pesquisa;
2. Análise dos Valores e Práticas Organizacionais, a fim de verificar a percepção que os entrevistados têm da cultura organizacional das empresas onde trabalham

A última etapa do trabalho consistiu no cruzamento dos indicadores das dimensões da cultura Brasileira e Panamenha, conforme pesquisa de Hofstede, com os dados obtidos do das através OCAI. Dessa forma, foi possível avaliar o perfil cultural predominantes nas organizações estudadas, respondendo ao problema de pesquisa a partir da identificação das distinções e semelhanças entre a cultura organizacional percebida e a cultura desejada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Empresa multinacional foco do presente estudo foi fundada em 1886, tendo nascido como uma Oficina Mecânica de Precisão e Engenharia Elétrica em Stuttgart, Alemanha.

Caracterizada pela sua força inovadora e pelo seu comprometimento social, é hoje considerada a maior rede de oficinas do mundo. Atuante no ramo de engenharia e eletrônica, o grupo opera em várias áreas, nomeadamente na tecnologia de automóveis, tecnologia industrial (automação e equipamentos de embalagem), tecnologias de construção (ferramentas eléctricas) e na produção de bens de consumo (termo tecnologia, eletrodomésticos e sistemas de segurança).

O grupo está presente na América do Sul desde 1924, tendo chegado ao Brasil em 1954. Com cerca de 8.300 colaboradores, a empresa fatura, anualmente, por volta de R\$5,3 bilhões no Brasil. No país, além de investimentos em engenharia, a empresa está fortemente focada na Internet das Coisas – IoT, que incluem softwares, novos modelos de negócios online e proteção de dados, direção autônoma, casas inteligentes e comunicação autônoma entre as máquinas de uma fábrica. As operações do grupo na América Latina empregam cerca de 9.400 colaboradores e são responsáveis por um faturamento de R\$ 6,4 bilhões, incluindo as exportações e vendas das empresas coligadas e com serviços para os setores Soluções para Mobilidade, Tecnologia Industrial, Bens de Consumo e Energia e Tecnologia Predial.

4.1 Dados Demográficos

Os dados tanto do questionário demográfico como do questionário OCAI, obtidos dos dois grupos de funcionários foram respondidos online (encaminhados via *e-mail* e/ou *WhatsApp*), com concordância dos participantes e garantia de sigilo. A amostra contou com 20 participantes, sendo dez colaboradores da Unidade localizada em Campinas-SP - Brasil e dez colaboradores da Unidade localizada no Panamá. Na amostra total dos participantes entrevistados a média de idade foi de 36 anos, sendo a maioria pessoas do sexo masculino (75%) e somente (25%) do sexo feminino. Em relação ao estado civil tem-se 13 participantes casados e apenas 7 solteiros.

Quanto às áreas de atuação, todos os entrevistados atuam na área de Marketing ou setor de Vendas, e quanto à posição, dez ocupam cargos de analistas, o que constitui a metade dos respondentes (50%); já os outros 50% são distribuídos entre gestores (45%) e diretor (5%). Visto que, a cultura organizacional é um sistema de significados compartilhados (CHIAVENATO, 1999), na presente pesquisa foi levado em consideração o tempo de atuação do colaborador na empresa, de forma que o funcionário já fosse capaz de perceber características distintivas da Cultura da organização. De forma especificada a amostra consiste em: 20% de profissionais a 1 a 2 anos, 30% têm entre 3 a 6 anos, 30% têm entre 7 a 10 anos, e por fim, 20% deles estão há mais de 10 anos na empresa.

4.2 Análise dos Resultados OCAI

Como citado anteriormente, Cameron e Quinn (2006) tipificaram quatro tipos de cultura: clã, inovadora, mercado e hierárquica. Eles propuseram o método OCAI, metodologia que faz a comparação entre o que o funcionário percebe como traços dominantes da cultura da empresa da qual ele faz parte, com a cultura que ele realmente deseja e mais se identifica pessoalmente.

A análise dos dados obtidos dos dez entrevistados da **Unidade localizada em Campinas-SP – Brasil**, apontam que os funcionários enxergam a empresa com uma cultura voltada para o Mercado. Isso indica que a percebem mais voltada para força de vendas e orientada ao externo. Verificou-se uma consonância entre cultura percebida e cultura desejada,

pois esses profissionais entrevistados também indicaram preferência e desejo por trabalhar em empresa orientada para mercado.

Esse alinhamento dos traços da cultura percebida com a cultura desejada pode ser fator importante para o desempenho do trabalho, uma vez que as expectativas estão alinhadas com a realidade. Conforme argumentado por Cameron e Quinn (1999), a cultura organizacional tem exerce grande impacto na produtividade dos colaboradores e, portanto, nos resultados da empresa, devendo esta colaborar para a junção das identidades e características próprias dos funcionários, de forma a contribuir com a construção de uma sólida cultura organizacional.

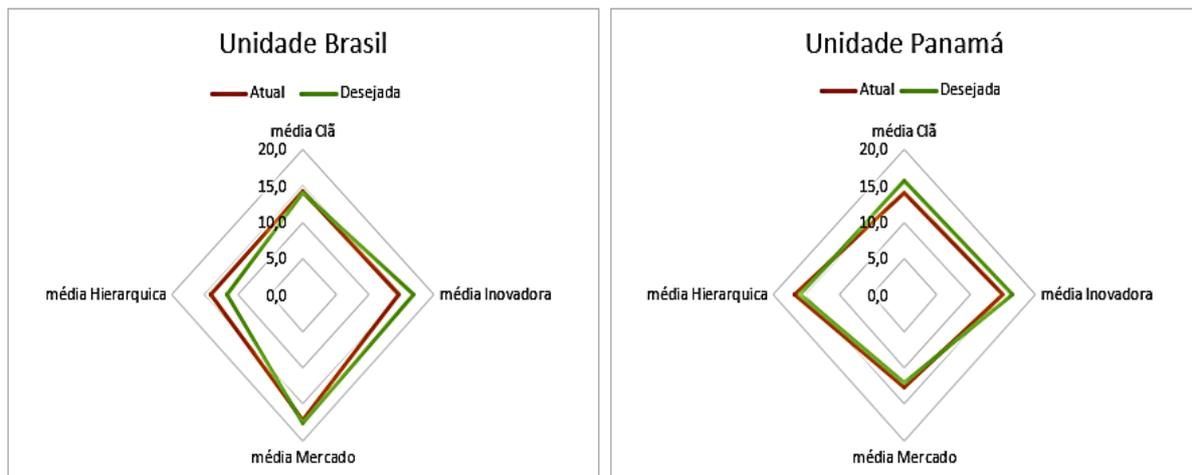
O tipo de cultura inovadora foi apontado como a segunda orientação mais desejada, o que indica uma preferência por espaços de trabalho que permitam maior uso da criatividade, maior flexibilização, possibilidade de tomar iniciativas próprias e de empreendedorismo, em oposição ao modelo de trabalho no qual predomina processos burocráticos e ideários voltados ao ambiente interno da empresa e sem comunicação com o ambiente externo (CAMERON; QUINN, 2006).

Aponta-se como aspecto positivo, o fato de que os traços do modelo de cultura hierárquica foram o que obtiveram menores *scores*, tanto na indicação da cultura percebida como desejada, sendo essa uma percepção importante, uma vez que a empresa é de inovação. Esse indicativo parece alertar as organizações de que o modelo verticalizado e de tomada de decisões muito centralizado é pouco atraente para esse público. Por outro lado, esse *fit* entre o que o colaborador tem de expectativas com as características da organização contribuem para a satisfação, influenciam no desempenho e na retenção dos funcionários.

Diferentemente da percepção dos colaboradores que atuam aqui no Brasil, os dados obtidos dos respondentes da **Unidade localizada no Panamá**, apontam uma percepção da organização como detentora de uma cultura expressivamente hierárquica e minoritariamente de mercado. Com base em Cameron e Quinn (2006) infere-se que os profissionais desta unidade percebem que a cultura organizacional se pauta em regras formais, políticas, normas e processos burocráticos, e a consideram pouco atraente.

Já em relação a cultura desejada, os entrevistados do Panamá manifestaram preferência por um ambiente mais inovador, com iniciativas pioneiras, trabalho em equipe e mais familiar. De igual modo, ao que já apontado em relação aos brasileiros, há uma preferência por afastarem-se de processos burocráticos e voltados ao ambiente interno da empresa, nos quais não ocorra comunicação com quem está do lado de fora da organização (CAMERON; QUINN, 2006). O gráfico 2, apresentado a seguir apresenta o comparativo dos dois países:

Gráfico 2: Comparativo Cultura percebida/preferida nas Unidades Brasil e Panamá



Fonte: Elaborado pelas autoras.

De modo geral, com base no estudo entre os colaboradores das duas unidades de negócio, depreende-se haver em comum entre os profissionais dos dois países, um favoritismo por uma organização mais inovadora, na qual líderes eficazes são classificados como visionários, empreendedores, orientados para o risco, criativos e focados no futuro (QUINN; CAMERON, 2006).

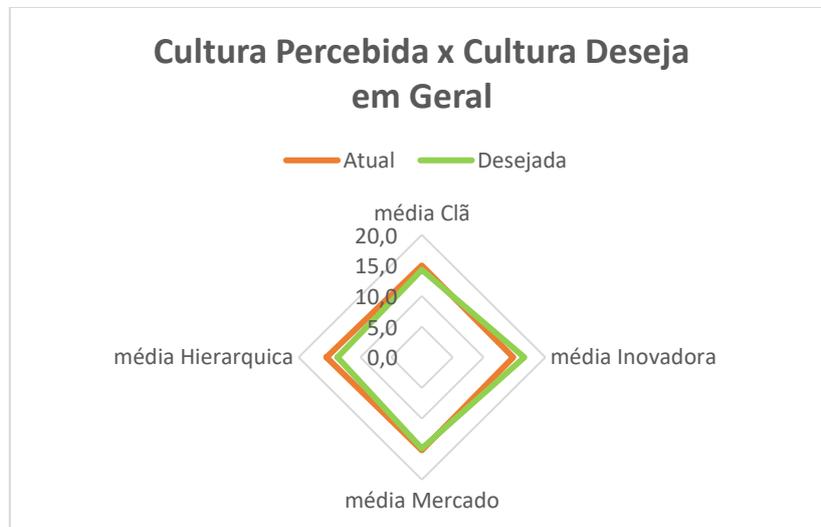
A cultura de clã também obteve expressivo apontamento entre os entrevistados que consideram essa uma cultura organizacional propícia ao trabalho em equipe e senso de comunidade. Embora, segundo os dados da pesquisa Hofstede Insights (2020) indiquem que o Brasil é um país mais coletivista do que o Panamá, no que se refere a Cultura percebida, não houve diferença significativa entre os dois países, porém quanto à preferência, os entrevistados panamenhos expressaram o desejo de que a cultura fosse mais orientada para clã do que o que a percebem.

Embora a cultura hierárquica tenha sido a que menos desfruta da preferência dos pesquisados, no comparativo, a rejeição dos brasileiros a esse modelo de cultura foi maior, uma vez que, embora apontem a empresa como inovadora, desejam que fosse ainda menos hierárquica do que o que a percebem. Na amostra do Panamá houve maior aproximação entre o quanto a percebem/preferem a cultura como hierárquica. Hofstede (1991), aponta que, em países em que a distância de poder é menor há uma liberdade democrática dentro das organizações, havendo preferência dos funcionários por uma administração participativa, que estimule a interdependência entre subordinados e superiores. Uma possível interpretação para essa distinção entre as preferências nos dois países seria o fato de o Brasil possuir uma menor aceitação do distanciamento de poder.

É importante ressaltar que nenhuma organização tem traços de uma cultura única e que nenhum indivíduo tenha preferência por apenas um tipo de cultura e despreze totalmente as características dos outros tipos de cultura propostas na tipologia de Cameron e Quinn (2006).

O gráfico 3 apresentado a seguir, mostra uma comparação da média geral das duas unidades de negócio, tanto no Brasil como no Panamá, em relação a cultura atual percebida nas organizações em que atuam em relação à cultura que desejam, evidenciando os desvios predominantes em relação à cultura desejada.

Gráfico 3: Média Geral Comparativo Cultura Atual/Desejada

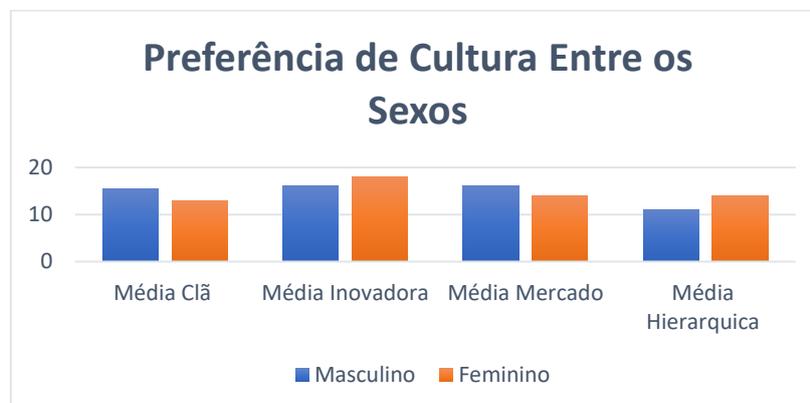


Fonte: Elaborado pelas autoras.

O Brasil caracteriza-se pela cultura feminina, entretanto é uma sociedade igualmente competitiva e preocupada com o bem estar (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014). O Panamá também é considerado uma sociedade relativamente feminina, visto o foco na qualidade de vida e bem estar dos grupos sociais. Assim, é comum que os empregadores busquem consenso e as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade na vida profissional. As resoluções de conflitos são pautadas no compromisso e negociação. Resumidamente, em geral, a sociedade panamenha foca na felicidade (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020).

Ao separar a amostra em sexo masculino e o feminino, foi encontrada uma distinção em relação ao tipo de cultura com o qual mais se identificam, sendo que, os entrevistados do sexo masculino, apontaram valorizar um ambiente familiar, o trabalho em equipe, e também uma organização voltada ao mercado. Já para as entrevistadas do sexo feminino, manifestaram uma predileção por uma organização voltada para a inovação, que possibilite participação ativa nas tomadas de decisão, como mostra o Gráfico 4.

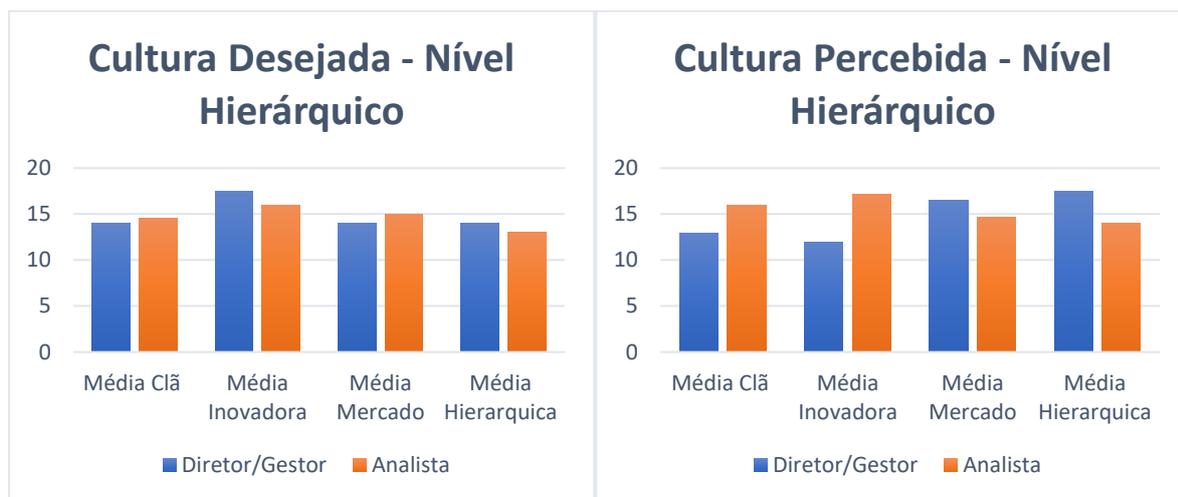
Gráfico 4: Comparativo Cultura percebida/preferida por Sexo



Fonte: Elaborado pelo autor

Além da segmentação por sexo, a percepção da cultura pode diferir entre pessoas em função da posição (nível hierárquico) ocupada na organização e bem como pode estar relacionada com maior ou menor tempo de trabalho do funcionário. A pesquisa demográfica possibilitou verificar que os funcionários com maior tempo de organização, apresentaram menor variação entre cultura preferida e percebida, o que provavelmente deva-se ao fato de já terem incorporado os traços da cultura. O gráfico 5 apresenta um comparativo dos entrevistados que têm mais de sete anos na organização e ocupam a posição de gerentes e diretores:

Gráfico 5: Comparativo Cultura percebida/preferida por posição hierárquica



Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar da pontuação da pesquisa de Hofstede (1991), tanto o Brasil como o Panamá possuírem uma alta tendência a evitar incertezas, pela pesquisa aplicada nota-se um grande desejo pela cultura de inovação, que, uma vez que orientada para o ambiente externo e a competição, são fonte de incertezas e exposição a riscos.

Tanto o Índice de Controle da Incerteza (UAI) brasileiro como do Panamá são elevados. Isso significa que existem muitas circunstâncias pessoais que podem criar uma desordem na vida dos indivíduos, com consequências físicas e psicológicas. De forma a diminuir essas interferências, os países com alto UAI elaboram regras e orientações que possam diminuir as incertezas (ROCHA, 1999). Os países com um alto grau de UAI aderem as crenças e códigos de conduta estritos. Sendo assim, observa-se uma necessidade emocional por regras, por mais que elas possam não funcionar. Na visão panamenha, tempo é dinheiro e as pessoas têm um desejo interno de se ocupar e trabalhar (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020). Essa compreensão permitiria entender o motivo de uma empresa de inovação ser ao mesmo tempo tão burocrática.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo descreveu a relação da cultura de uma multinacional alemã com filial no Brasil e no Panamá. Por ser uma pesquisa quantitativa, mas também qualitativa, não se tem como pretensão generalizar os resultados obtidos para todas as grandes organizações do ramo industrial ou para todos os entrantes. Considera-se que a reflexão sobre o tema, o fato de ser

uma pesquisa *cross-culture*, e o fato de utilizar um instrumento de pesquisa que não é amplamente utilizado, são fatores com os quais o trabalho foi capaz de contribuir.

Em tempos de globalização e valorização maior dos aspectos comportamentais do que do perfil técnico dos profissionais, certamente é importante que se amplie a compreensão acerca das especificidades culturais, uma vez que os comportamentos são decorrentes das crenças e valores, quer implícitos ou compartilhados, e que tanto a cultura nacional como a cultura organizacional, fornecem uma certa programação mental e estabelecer padrões comportamentais. Também se considera que uma melhor compreensão das especificidades de cada cultura e da cultura organizacional contribui para aprimorar as estratégias da empresa no que diz respeito à gestão das pessoas.

Considera-se que o estudo respondeu aos objetivos propostos, sendo capaz de responder ao objetivo geral de pesquisa, uma vez que comparou as percepções dos dois grupos de colaboradores e apontou as distinções entre os traços da cultura organizacional percebida e desejada pelos colaboradores das duas Unidades: Brasil e Panamá.

Verificou-se que a cultura hierárquica, embora mais tolerada pelos profissionais do Panamá, não é vista como atrativa em nenhum dos países. A orientação para o ambiente externo, visto tanto na cultura inovadora como na cultura de mercado, foram indicadas como preferidas pelos dois grupos.

Esta pesquisa teve como uma amostra vinte pessoas, dez de cada país e o fato de a amostra ter sido composto por profissionais de diferentes níveis hierárquicos constitua-se um fator positivo, uma vez que permite obter percepções mais abrangentes acerca da cultura, em virtude de não ter sido possível obter um número igual de entrevistados do mesmo nível hierárquico, tornou-se uma limitação de pesquisa. Em virtude de a amostra ter sido obtida por critério de acessibilidade não foi possível acessos a pessoas com o mesmo perfil e relação de cargo com a organização.

Sugere-se como propostas para futuras pesquisas, além da visão dos funcionários, obter também o ponto de vista das organizações. Também poderia abranger um número maior de Unidades da Empresa na pesquisa, de forma a ampliar assim a compreensão do fenômeno.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFS. **Dimensões Culturais de Hofstede**. 2011. Disponível em: <https://d22dvi4p3p3.cloudfront.net/wpcontent/uploads/sites/27/2019/02/13111305/Hofstede_sCulturalDimensionsforAFS_Friends.pdf>. Acesso em: 10 maio 2020.

BARBOSA, L. Cultura nacional e cultura organizacional. **Revista da ESPM**, mar., 2010.

BARRETO, L. M.T.S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R. Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. AddisonWesley, 1999.

_____. **Diagnosing and changing organizational culture:** Based on the competing values framework (3rd ed.). San Francisco, CA.: Jossey-Bass, 2011.

_____. **Diagnosing and changing organizational culture:** Based on the competing values Framework, revised edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.

CANUL, F. A. C. Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo. **IC – Revista Eletrónica Multidisciplinaria de Investigación y Docencia.** Número 14, junio - noviembre 2018.

CASAGRANDE, R.; MACHADO, D. **Cultura Organizacional como Fato Complementar às Dimensões Culturais de Hofstede.** Universidade FUMEC, 2015.

CARVALHO, L. F. **Análise da Cultura Organizacional no Gerenciamento de Projetos.** Orientador Mateus Cecílio Gerolamo. São Carlos, 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos.** 5ª.ed. São Paulo: Atlas, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, J. **Imagem corporativa en el siglo XXI.** Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2003.

DOMENICO; S. M. R.; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA; M. L. M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. **XXX ENANPAD,** Salvador, 2006.

FREIRE, D. Valores Organizacionais: Um Estudo de Caso no Setor de Serviços Terceirizáveis. **XXXIII Encontro da ANPAD,** 2009.

HOFSTEDE INSIGHTS. **Country Comparison.** Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,panama/>. Acesso em: 02 maio 2020.

HOFSTEDE, G.; **Culture's Consequences:** Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA (2001).

_____. **Culture's consequences:** International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

_____. **Culture's consequences:** International differences in work-related values. London: Sage Publications, 1984.

_____. **Cultures and Organizations:** Software of the mind. McGraw Hill: London, 1991.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

NÓBREGA, A. H. **Análise das Dimensões Culturais do Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira**. Universidade de São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROCHA, A. V. **Análise da influência do fator cultural para o sucesso da implantação de programas de melhoramento contínuo em empresas brasileiras: uma aplicação do estudo de Geert Hofstede**. São Paulo: EAESP/FGV, 1999. 162p. (Dissertação apresentada ao Curso Pós-Graduação da FGV/EAESP. Área de Concentração: POIProdução e Sistemas de Informações).

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: JosseyBass, 1992.

SANTANA, D. L.; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

SILVA; DIEHL, L. A Relação entre Cultura e Clima Organizacional em uma Empresa do Ramo Alimentício do Vale do Taquari/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, CGO/UNIVATES, v. 5, n. 1, 2013.

SILVA, M. P. **A relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão ambiental: um estudo dos meios de hospedagem do pólo turístico Costa das Dunas do Estado do Rio Grande do Norte**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2002.

SILVEIRA, L. F.; GARCIA, F. C. A influência da cultura nacional na cultura organizacional: estudo de caso de aquisição no setor de biotecnologia. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 11, n. 1, art. 2, p. 24-43, 2010.

TAGLIAPIETRA, O. M.; BERTOLINI, G. R. F. Cultura nacional e cultura organizacional. **Rev. Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 6, n. 10, p. 89-98, 2007.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.