

# ESTUDO SOBRE A CULTURA DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA COOPERATIVA DE SERVIÇOS DE SAÚDE DO VALE DO TAQUARI/RS

Karine Fröhlich<sup>1</sup>, Bernardete Bregolin Cerutti<sup>2</sup>

**Resumo:** A cultura permeia todas as relações entre indivíduos, grupos, sociedades, organizações e países. Ela é complexa, por ser constituída de vários fatores que exercem influência na forma de pensar e agir das pessoas. Devido à sua importância, vem ganhando espaço nas organizações, uma vez que, conhecendo a cultura dos integrantes, as mesmas podem direcionar esforços para atender as necessidades individuais, visando ao alcance dos objetivos coletivos. Nesse contexto, o objetivo da pesquisa é identificar a cultura dos funcionários de uma Cooperativa de Serviços de Saúde do Vale do Taquari, com base nas quatro dimensões culturais do modelo de Geert Hofstede, que são: grau de individualismo e de coletivismo, distância hierárquica, grau de feminilidade e de masculinidade e controle da incerteza. Trata-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem quantitativa e método probabilístico, considerando uma amostra de 115 funcionários da sede da respectiva Cooperativa. Os resultados da pesquisa evidenciam que a Cooperativa apresenta, com maior relevância, a dimensão cultural grau de feminilidade e, com menor relevância, a dimensão grande distância hierárquica.

**Palavras-chave:** Dimensões culturais de Geert Hofstede. Cultura organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde que o homem passou a sobreviver ao meio ambiente que lhe era hostil, foi gradativamente descobrindo e aprendendo a conviver em grupo, surgindo a necessidade de criar novas formas de organização, novos materiais e ferramentas de trabalho, com o intuito de alcançar objetivos comuns. Essa criação e aproximação dos homens denomina-se cultura (DIAS, 2003).

A cultura está diretamente relacionada aos homens e inclui conhecimentos, ideais, costumes, crença, moral, arte e outros hábitos adquiridos no convívio social, que são compartilhados e transmitidos entre os indivíduos que integram a sociedade. Nesse sentido, as organizações, formadas por grupos de indivíduos, inevitavelmente, apresentam cultura, que se denomina cultura organizacional.

A cultura organizacional começou a ganhar espaço e credibilidade, popularizando-se, no mundo e no âmbito da administração, no início da década de 1980, embora tenha sido abordada no início da década de 1960 por alguns autores, mas de forma periférica, e deixada de lado em função de inadequações teóricas e metodológicas na análise do mundo organizacional. Ela reflete o comportamento das pessoas, que possuem culturas diferentes e, estas, podem ser compatíveis ou não com a cultura da empresa na qual trabalham.

À medida que as empresas conhecem a cultura de seus colaboradores, podem melhorar sua forma de atuação. Ou seja, o estudo da cultura dos funcionários ajuda a explicar questões muitas

---

1 Graduada em Administração pelo Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS.

2 Graduada em Administração, especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, mestra em Ambiente e Desenvolvimento e professora da Univates, Lajeado/RS.

vezes não compreendidas e, conseqüentemente, a mediar conflitos e direcionar esforços para ações que tragam resultados organizacionais, mesmo que a longo prazo.

Ainda, a cultura organizacional expressa a maneira pela qual a empresa realiza seus negócios, como lida com seus clientes e como trata seus funcionários, como também a forma pela qual expressa o grau de autonomia, liberdade e lealdade para com seus funcionários.

Relacionada com fatores como hábitos, tradições, crenças, normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas entre todos os integrantes, a cultura diferencia as pessoas e as empresas, como se fosse uma identidade, cada uma representada de maneira específica. Por isso, entender a cultura organizacional auxilia a empresa a direcionar esforços para ações voltadas ao público interno, melhora as relações interpessoais e propicia um ambiente saudável e motivacional (BARBOSA, 2002).

A cultura é influenciada pela trajetória da empresa e pelos seus colaboradores, que passam a ter uma visão compartilhada ou, ainda, passam a ter uma personalidade coletiva evidenciada, como, por exemplo, na forma como as pessoas se relacionam, na maneira como são tomadas as decisões e na linguagem utilizada pelos funcionários. Em decorrência disso, a cultura sofre intervenção, mas ela deve ser conduzida de forma planejada e por líderes que objetivam a construção de uma cultura corporativa (ROCHA-PINTO, 2007).

Destaca-se, nessa perspectiva, o papel do líder no processo de (re)construção ou (re)alinhamento da cultura, por meio de uma gestão na qual predomine a flexibilidade, a competência, o aprendizado e o desenvolvimento. Ao longo da evolução da gestão das empresas, os líderes vêm percebendo a importância de compreender as diferenças entre as pessoas e suas expectativas, uma vez que o grau de envolvimento dos funcionários com a empresa é um dos critérios que leva à vantagem competitiva (CAVALCANTI, 2009).

É importante, no entanto saber respeitar as diferenças das pessoas, seja na forma de pensar, sentir e/ou agir, pois compreender o outro contribui para a formação de uma estrutura coletiva de cooperação mútua. Compreender as diferenças e a forma como as pessoas administram problemas é tão essencial para uma empresa como compreender os fatores técnicos relacionados aos processos de trabalho, pois ambos refletem nas ações dos indivíduos frente à cultura da organização (HOFSTEDE, 1991).

Com esse entendimento, busca-se, neste trabalho, identificar qual é a cultura dos funcionários de uma Cooperativa de Serviços de Saúde, pesquisando e analisando as relações entre funcionários e a cultura organizacional da empresa.

## **2 CULTURA HUMANA E ORGANIZACIONAL**

Este capítulo apresenta a relação entre cultura humana e organizacional, a formação e identificação da cultura organizacional, a importância dela para as organizações e, por fim, o papel do líder no processo de disseminação da cultura organizacional, visando a compreender a importância da cultura não só para a organização, mas também para os funcionários da empresa e para toda a sociedade.

### **2.1 Relação entre cultura humana e cultura organizacional**

Quando os humanos não se diferenciavam dos animais e eram orientados apenas por seus instintos biológicos, não havia cultura. Com o passar do tempo eles foram aprendendo que como indivíduos isolados, não teriam grandes condições de sobrevivência. Por isso, passaram a caçar em grupos, tornando essa prática a essência de sua sobrevivência. Com a necessidade de viver em grupo, organizaram atividades, criaram funções e tarefas. O homem, ao criar novas formas de

organização, novos objetos e novos materiais, desenvolveu seu próprio ambiente cultural (DIAS, 2003).

Os vários conceitos relacionados com a definição de cultura apresentam concordância em três aspectos, conforme Dias apud Dias (2000):

- o primeiro é de que a cultura é transmitida pela herança social e não pela herança biológica, mas e depende de todo um processo de socialização do indivíduo;
- o segundo aspecto é que ela compreende a totalidade das criações humanas, que inclui ideais, valores, manifestações de todos os tipos, de vestuário, alimentação, construções, entre outros;
- e, terceiro, ela é uma característica exclusiva das sociedades humanas, pois os animais são incapazes de criar cultura.

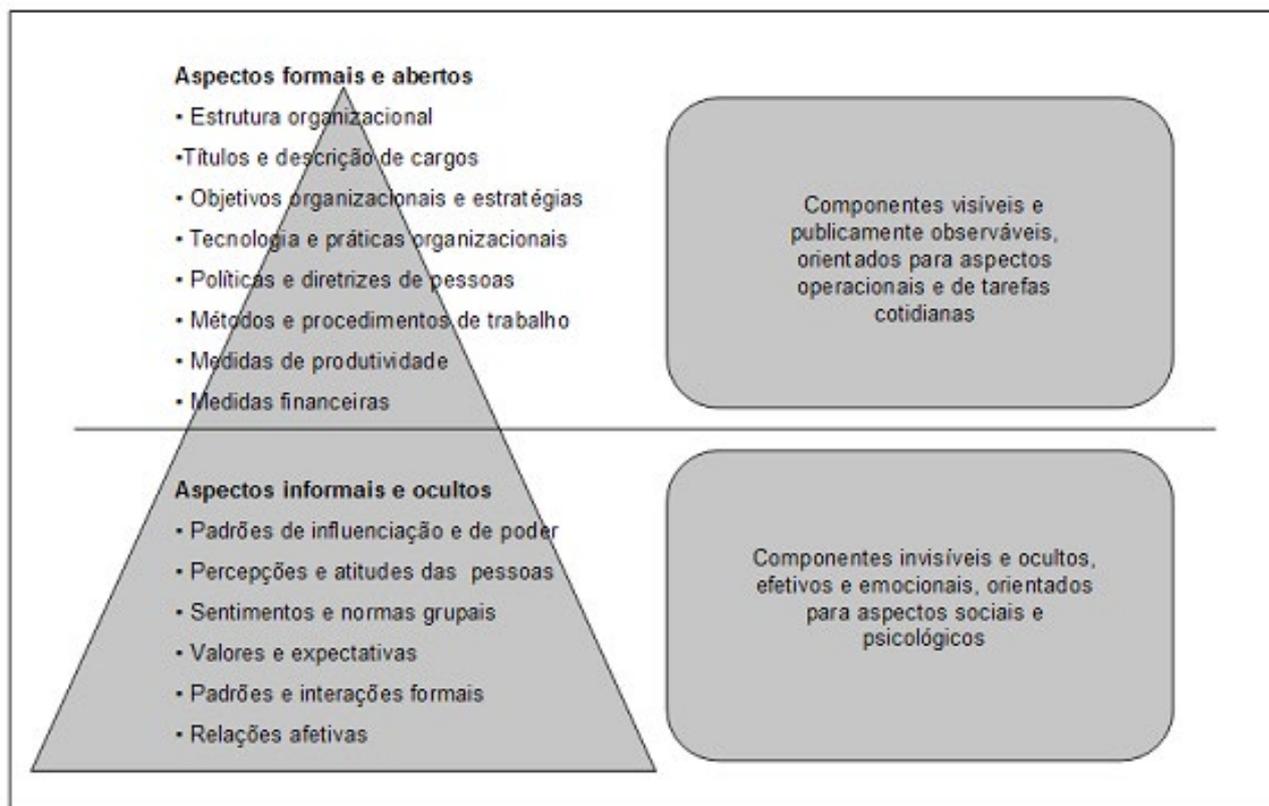
Em meio a esse contexto, compreende-se a cultura organizacional, que segundo Gallagher (2003, p. 15), abrange “[...] as principais crenças, comportamentos e ações subjacentes à vida empresarial diária”. Ainda, esse autor argumenta que cada local de trabalho possui sua própria cultura e ela pode ser boa, ruim ou indiferente. Geralmente, os valores não são expressos, mas exercem influência sobre o comportamento dos que escolhem fazer parte da empresa. A cultura pode ser resumida como sendo a alma da organização.

Uma organização pode dar voz e autonomia a seus funcionários em determinadas esferas e negá-las em outras, sem que isso seja percebido por todos os envolvidos. Isso é explicado como um poder capaz de definir um consenso entre os indivíduos, transformando-o em uma ação humana coordenada, em que mesmo com ausência de autoridade, todos concordam com as regras e objetivos. Esse poder, no entanto, não é baseado em coerção e dominação (BARBOSA, 2002).

Para Chiavenato (2009), a cultura organizacional representa normas informais que orientam o comportamento dos membros de uma organização no convívio diário e que direcionam as ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ainda, conforme o autor, a cultura organizacional pode ser comparada a um *iceberg*, em que o nível que está acima da água representa os aspectos visíveis, que podem ser observados nas organizações e que são decorrentes de sua cultura. Como exemplo, podem ser citados suas instalações físicas, cores utilizadas, tipos de salas e mesas, métodos e procedimentos de trabalho, política de gestão de pessoas, entre outros. Já na parte submersa, estão os aspectos invisíveis e profundos que não são possíveis de visualizar e perceber tão facilmente. Nela estão os aspectos psicológicos e sociológicos da cultura.

A Figura 1, a seguir, representa o *iceberg* da cultura organizacional.

Figura 1 – *Iceberg* da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2009, p. 202).

Por meio da figura do *iceberg* é possível comparar a cultura à estrutura de uma organização, que é composta por várias camadas com diferentes níveis de profundidade e de arraigamento. Os diversos elementos que constituem a cultura organizacional transmitem valores e filosofias que motivam e comprometem os funcionários com os objetivos organizacionais ou não. Quanto mais profunda a camada, maior a dificuldade de transformar a cultura. Quanto mais próximo aos níveis da primeira camada, mais fácil é a mudança (CHIAVENATO, 2010a).

## 2.2 Formação e identificação da cultura organizacional

A cultura de uma organização não existe quando esta começa, pois ela vai se formando gradualmente por meio de um processo contínuo, que nunca termina. A sua formação e consolidação estão diretamente ligadas aos funcionários, que são fundamentais para a incorporação na última, desde a ambientação até o convívio diário de novos integrantes no ambiente de trabalho (DIAS, 2003).

Conforme o autor, o processo que configura a formação de grupos de funcionários que consolidam a cultura apresenta três necessidades sociais básicas. Uma delas é a necessidade de inclusão: o indivíduo precisa sentir que pode confiar nos demais integrantes do grupo. A outra necessidade é de controle: o indivíduo procura agrupar-se e avaliar quanta influência poderá exercer sobre o grupo. A terceira é a necessidade de afeto: o indivíduo, ao procurar pertencer ao grupo, preocupa-se em ser aceito pelos demais. Esta é uma necessidade social de agrupar-se e de sentir-se protegido nos grupos, que é comum a todo ser humano.

Segundo Dias (2003) o líder também exerce responsabilidade na configuração da cultura, pois é ele quem toma a iniciativa e influencia os demais indivíduos do grupo para seguir e difundir a cultura.

### 2.3 O líder no processo de disseminação da cultura organizacional

Segundo Chiavenato (2000), a liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos. É aquela que orienta seus seguidores a fazerem as coisas certas, é participativa, tem espírito de companheirismo, sabe delegar tarefas e cobrar resultados, dá apoio e prestígio a realização de atividades que buscam o alcance de objetivos comuns.

As organizações procuram líderes para a condução de pessoas e processos, e eles devem representar a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações, impulsionando-as ao crescimento e desenvolvimento. A liderança dentro da organização representa força e vigor. De certa forma, é um tipo de poder pessoal que significa o potencial de influência de uma pessoa sobre a outra.

Nesse sentido, Hunter (2006, p. 18) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Macêdo et al. (2004) sugerem algumas habilidades necessárias ao exercício da liderança, entre elas:

- abertura, para transmitir confiança aos liderados, motivando-os a assumirem responsabilidades e impulsionando-os para tomadas de decisão;
- atenção, reconhecendo o valor das pessoas e demonstrando satisfação com seus esforços e realizações;
- *coaching*, com o objetivo de preparar os indivíduos da equipe, para que sejam capazes de desenvolver suas tarefas com mais eficácia e comprometimento;
- humildade, em que o líder deve usar de autocritica e ser capaz de aprender e reconhecer suas falhas;
- humor, sendo descontraído, alegre e otimista;
- integração, com o intuito de conseguir a integração da equipe, para compartilhar conhecimentos e experiências;
- versatilidade, para saber liderar em ambientes mutáveis e ter visão do todo, conhecer a si mesmo, os outros, a organização e o mundo.

Cardella (2011) complementa ao dizer que o líder deve ser o exemplo, pois as pessoas aprendem com facilidade pelo processo de imitação, e precisa ter visão de futuro e um claro sistema de gestão que contemple conhecimentos, informações e práticas para modificar elementos culturais e promover o processo de disseminação.

### 2.4 Importância da cultura para as organizações

Conforme Chiavenato (2009, p. 204), “a cultura organizacional está sendo considerada como o aspecto mais básico e fundamental das organizações, sua característica mais importante. Por essa razão, a cultura organizacional é chamada de DNA organizacional”.

Os valores de uma cultura são essenciais e colocá-los em prática produz uma margem de lucro que não consta nos balanços das empresas. Embora esses valores possam não estar documentados,

eles são bem compreendidos. Na maior parte dos casos, eles consistem em uma tradição mantida por meio de exemplos. Ou seja, esses valores são transmitidos de gerente para funcionário e de colega para colega, quando as decisões são tomadas nos altos escalões e transmitidas para os demais, constituindo uma cultura formal representada por missões ou declarações de visões transformadas em cultura verdadeira (GALLAGHER, 2003).

No conceito de Kotter (1994, p. 17), “em uma cultura corporativa forte, quase todos os gerentes partilham de um conjunto de valores e métodos de fazer negócios relativamente consistentes. Os empregados novos adotam esses valores rapidamente”.

Para Torquato (2003), a cultura é mais importante do que se imagina, pois geralmente os maiores desajustes observados no processo administrativo estão no descompasso entre decisões normativas e realidades culturais que identificam a personalidade interna da comunidade organizacional. O autor explica que é frequente a adoção de políticas, rotinas e procedimentos, sem levar em consideração o uso e os costumes, os comportamentos e os hábitos peculiares que representam a cultura da organização.

### 3 DIMENSÕES DA CULTURA NO MODELO DE GEERT HOFSTEDE

Este terceiro capítulo trata das quatro dimensões da cultura, a partir do modelo do professor alemão Geert Hofstede. Esse modelo representa um dos estudos mais relevantes sobre a relação entre cultura e valores do trabalho, difundido a partir do ano de 1980 (MOTTA; CALDAS, 1997).

Hofstede (1991, p. 28) explica que, “na primeira metade do século 20, a antropologia social desenvolveu a convicção de que todas as sociedades, modernas e tradicionais, são confrontadas com os mesmos problemas fundamentais; apenas as respostas diferem”.

Geert Hofstede realizou um estudo no qual analisou um conjunto de dados sobre os valores de cidadãos de mais de 50 países, em cinco continentes, todos trabalhadores da empresa IBM<sup>3</sup>. O referido estudo constatou que, mesmo ocupando cargos idênticos, os empregados da multinacional, com problemas comuns a qualquer nacionalidade, responderam as questões baseados nos seus valores, portanto, de uma forma particular (HOFSTEDE, 1991).

A solução dos problemas dos profissionais dessa empresa levava em consideração alguns fatores, como a desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade, a relação do indivíduo com o seu grupo, os conceitos de masculinidade e feminilidade e suas consequências sociais e as formas de controlar a incerteza frente a agressões, expressões e emoções (HOFSTEDE, 1991).

Nesse sentido, as dimensões das diferentes culturas apresentadas pelos funcionários dessa empresa foram denominadas da seguinte forma:

- distância hierárquica;
- grau de individualismo ou de coletivismo;
- grau de masculinidade ou de feminilidade;
- controle da incerteza.

A pesquisa de Geert Hofstede procurou identificar e entender as teorias e práticas da administração por meio da cultura, revelando que as pessoas apresentam diferentes maneiras de pensar e agir frente a diferentes situações organizacionais e entre as próprias relações interpessoais.

---

<sup>3</sup> A *International Business Machines* (IBM) é uma das maiores empresas de tecnologia da informação do mundo, que engloba serviços, consultoria, desenvolvimento de hardware, software e financiamento. Está presente em mais de 170 países e opera no modelo de empresa globalmente integrada, empregando cerca de 400 mil pessoas em todo o mundo. Mais informações em [http://www.ibm.com/br/ibm/history/ibm\\_brasil.phtml](http://www.ibm.com/br/ibm/history/ibm_brasil.phtml).

Assim, a seguir, descreve-se, de forma resumida, cada uma das quatro dimensões de Hofstede e suas relações com o ambiente de trabalho organizacional.

### 3.1 Distância hierárquica

Na dimensão distância hierárquica, o sistema hierárquico parece estar baseado em uma desigualdade existencial, em que superiores e subordinados sentem-se desiguais por natureza. As organizações maximizam a centralização do poder em um grupo restrito de pessoas e esperam que os subordinados cumpram as ordens ditadas pelos seus superiores. Ou seja, em organizações com grande presença de distância de poder há diferenças hierárquicas que representam desigualdade entre as pessoas, enquanto em organizações caracterizadas por uma pequena distância de poder há uma estrutura hierárquica mais branda (HOFSTEDÉ, 1991).

Conforme Hofstede (1991) existem diferenças fundamentais entre organizações de pequena e de grande distância hierárquica. Nas organizações com pequena distância hierárquica a descentralização é uma prática, existindo reduzidas diferenças salariais entre a cúpula e a base, os subordinados são consultados para decisões e não compactuam com privilégios. Já onde existe grande distância hierárquica, a desigualdade reflete-se nos indivíduos de maior e menor nível. As diferenças salariais são elevadas e existe uma tendência à centralização. O líder ideal é visto como autocrata e benevolente e os privilégios são bem-vistos e aceitos.

### 3.2 Grau de individualismo ou de coletivismo

A dimensão individualismo ou coletivismo representa a predominância do indivíduo para o individualismo ou para o coletivismo. O individualismo retrata a tendência das pessoas em focar em si mesmas e nas suas famílias, ficando mais alheias às necessidades da sociedade. Onde prevalece o individualismo, as características mais comuns são a iniciativa individual, a competição e a independência emocional (HOFSTEDÉ, 1991).

Hofstede (1991) complementa que nas culturas individualistas o funcionário age em função de seus interesses pessoais, de forma que o interesse dele e o da organização coincidem em apenas um aspecto, o econômico. A empresa o considera como um *homo economicus*, suas necessidades psicológicas combinam com as necessidades econômicas.

No coletivismo, os sistemas de controle são formativos (não formais) e baseiam-se no paternalismo e na tomada de decisão grupal (CHIAVENATO, 2010b). O coletivismo não contrata unicamente um indivíduo, mas uma pessoa para fazer parte de um grupo, no qual ele deverá agir seguindo os interesses coletivos. A relação do subordinado com o chefe assemelha-se a uma relação familiar, na qual existe um comprometimento mútuo, representado por proteção em troca de lealdade. O baixo desempenho do funcionário nem sempre é razão suficiente para a demissão, tendo em vista a relação de cumplicidade entre subordinado e chefe (HOFSTEDÉ, 1991).

Os indivíduos orientados ao coletivismo possuem obrigações visando ao “nós”. Os interesses do grupo prevalecem de forma harmônica e respeitosa. A administração tem ênfase nos relacionamentos mais do que nas tarefas.

Na prática organizacional, a dimensão individualista representa sistemas de controle explícitos com o objetivo de assegurar o cumprimento de regras e normas, sem maior preocupação com a qualidade de vida dos funcionários. Nessa dimensão a relação empregador-empregado é muito presente. Na organização com elevado grau de coletivismo, as pessoas se relacionam, integram-se, prevalecendo o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo (CHIAVENATO, 2010a).

### 3.3 Grau de masculinidade ou de feminilidade

A dimensão masculinidade ou feminilidade apresenta características distintas. Segundo Barros e Prates (1996, p. 64), “[...] toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas várias funções sociais”.

Nesse sentido, Hofstede (1991, p. 101) afirma que “Os comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes não só nas sociedades tradicionais, mas também nas sociedades modernas. Isto é evidenciado quando é considerada a distribuição dos homens e das mulheres em certas profissões”.

Ou seja, aos homens, que são considerados fortes, cabem as profissões externas ao lar, enquanto às mulheres, consideradas mais frágeis, cabem as profissões relacionadas ao lar e o cuidado com os filhos.

Por essa razão, Hofstede observa que, embora a cultura feminina seja vista como menos imponente, sua participação no ambiente de trabalho, nos últimos anos, está cada vez maior. As mulheres vêm conquistando espaço e assumindo cargos de elevado nível organizacional. A confiança conquistada e a independência adquirida vêm aumentando a participação das mulheres no mercado de trabalho.

Esse autor também explica que as culturas masculinas e femininas criam diferentes modelos de chefe. Em uma organização com orientação masculina, o chefe expressa autoafirmação, possui elevado poder de decisão e certa agressividade, e as decisões são tomadas individualmente. Já em uma organização com orientação feminina, o chefe é mais discreto, atua muitas vezes por intuição e procura tomar as decisões levando em consideração o consenso do grupo.

Os indivíduos e as organizações com cultura masculina possuem características tradicionalmente masculinas, como a competitividade, a preocupação com o sucesso material e a pouca preocupação com os outros. Já nas femininas, as regras são flexíveis e as relações são de ternura. Há preocupação com o bem-estar e com a qualidade de vida, dando ênfase aos relacionamentos (HOFSTEDÉ, 1991).

### 3.4 Controle da incerteza

Conforme Chiavenato (2010a, p. 123), a dimensão aversão à incerteza “refere-se ao desejo de estabilidade. Representa o nível ou grau de incerteza em que as pessoas se sentem ameaçadas por situações ambíguas”.

Hofstede (1991, p. 139) complementa ao afirmar que “mais do que reduzir o risco, o controle da incerteza procura diminuir a ambiguidade”. Em culturas com elevado índice de controle da incerteza, as situações ambíguas são evitadas e a estrutura da organização é baseada nas relações humanas, para tornar os acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis.

Para esse autor, a incerteza ainda pode ser definida como um estado de inquietude ou preocupação com algo que pode vir a acontecer. A ansiedade não pode ser confundida com o medo, pois o medo tem um objeto bem definido, ou seja, temos medo de algo, ao contrário da ansiedade, que não tem objeto.

Existem diferenças bem claras entre organizações com baixo e com elevado controle de incerteza. Nas com baixo controle de incerteza os subordinados apreciam um chefe flexível, em que as discussões são parte integrante dos processos de trabalho. A tomada de decisão é mais adaptável, as variáveis tornam-se um desafio para a gestão. O que é diferente não é interpretado como uma ameaça, mas como algo curioso. As regras em uma organização com baixo controle de incerteza

não são muito comuns, e o tempo constitui apenas um marco de referência, em que o *stress* não tem espaço e irradia um sentimento subjetivo de bem-estar (HOFSTEDE, 1991).

Em uma organização onde é elevado o controle de incerteza, evitam-se decisões complexas por medo das variáveis incontroláveis. Os indivíduos encaram com medo situações pouco familiares, sendo visto como perigoso e ariscado o que é diferente do habitual. O *stress* é elevado e gera muita ansiedade, refletindo em um ambiente tenso, onde existe a necessidade de estar constantemente ocupado com alguma tarefa. Os subordinados sentem necessidade de regras e o tempo é uma questão primordial (HOFSTEDE, 1991).

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, pois visa a gerar soluções potenciais para os problemas humanos. Conforme Roesch (1996), “a fonte das questões de pesquisa é centrada em problemas e preocupações das pessoas e o propósito é gerar soluções potenciais para os problemas humanos”. Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa, pois esse tipo de pesquisa procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística (OLIVEIRA, 2004). Quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica, documental e de estudo de caso.

Nesta pesquisa, utilizou-se para a coleta de dados o método questionário. Conforme Malhotra (2006, p. 291), o questionário é uma técnica estruturada para coleta de dados que deve ter objetivos específicos, visando a apontar a informação desejada em um conjunto de questões que o entrevistado tenha condições de responder, o qual precisa motivar e incentivar o entrevistador a se envolver e cooperar com a pesquisa. O questionário foi elaborado utilizando-se dados secundários, sendo ele fechado e os resultados apurados por meio da escala *Likert*. Essa escala é utilizada para que os respondentes identifiquem o grau de concordância com a afirmação e contém cinco níveis de pontuação, sendo eles: Discordo totalmente, equivalente à pontuação 1; Discordo na maioria das vezes, equivalente à pontuação 2; Às vezes concordo, às vezes discordo, equivalente à pontuação 3; Concordo na maioria das vezes, equivalente à pontuação 4; e Concordo totalmente, equivalente à pontuação 5.

De acordo com Cooper e Schindler (2003), a escala *Likert* é a variação mais frequente usada da escala de classificação somatória. Ela consiste de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de estudo.

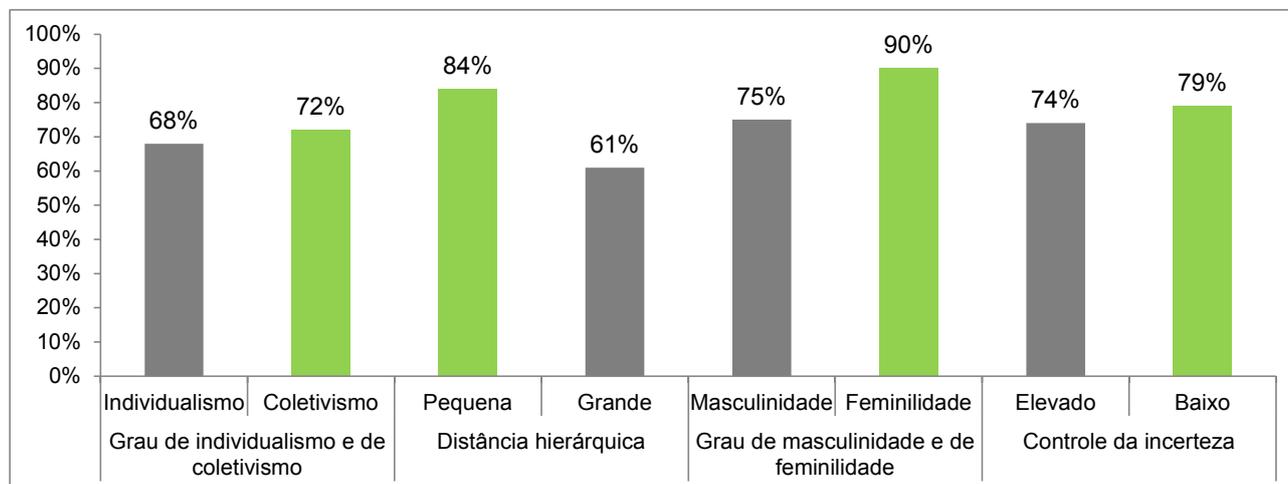
#### 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Analisou-se, inicialmente, o perfil dos funcionários de uma Cooperativa de Serviços de Saúde, levando em consideração o sexo, a idade, o tempo de empresa e o grau de escolaridade.

Identificou-se que 70% dos funcionários são do sexo feminino e que, em sua maioria, os funcionários têm idade entre 26 e 30 anos, representando 40%. Referente ao tempo de empresa, 59% dos funcionários estão na empresa há cinco anos. Com relação ao grau de escolaridade, 47% dos funcionários têm ensino superior incompleto.

A seguir, identificou-se a cultura por meio de 16 questões afirmativas, baseadas nas quatro dimensões da cultura do modelo de Geert Hofstede, que são: distância hierárquica; grau de individualismo e de coletivismo; grau de masculinidade e de feminilidade; e controle da incerteza, utilizando a escala *Likert*. O Gráfico 1, abaixo, representa o grau de concordância dos funcionários com cada uma das dimensões do modelo de Geert Hofstede.

Gráfico 1 – Respostas quanto ao grau de concordância “concordo na maioria das vezes e concordo totalmente”



Fonte: Elaborado pelas autoras (2012).

Analisando o Gráfico 1, percebe-se uma tendência ao coletivismo, representado por 72% das respostas, e com menor percentual, 68%, o individualismo. Isso significa que a maioria dos funcionários participantes da pesquisa estão direcionados ao coletivismo. Hofstede (1991) afirma que um dos valores dessa cultura é atuar em função dos interesses do grupo, manter uma harmonia formal e evitar conflitos.

Quanto à distância hierárquica, os funcionários percebem como pequena, com 84% das respostas em comparação a 61% que a consideram de grande distância hierárquica. A percepção de pequena distância hierárquica é positiva e mostra que existe uma relação próxima entre subordinado e chefia, propiciando o diálogo. Hofstede (1991) afirma que, em organizações com baixa distância hierárquica, o sistema hierárquico constitui uma desigualdade relacionada apenas com o papel de cada um, ou seja, os papéis podem modificar, de modo que alguém que é subordinado hoje pode ser chefe amanhã. O autor acrescenta que, nessa cultura, a hierarquia é bastante descentralizada.

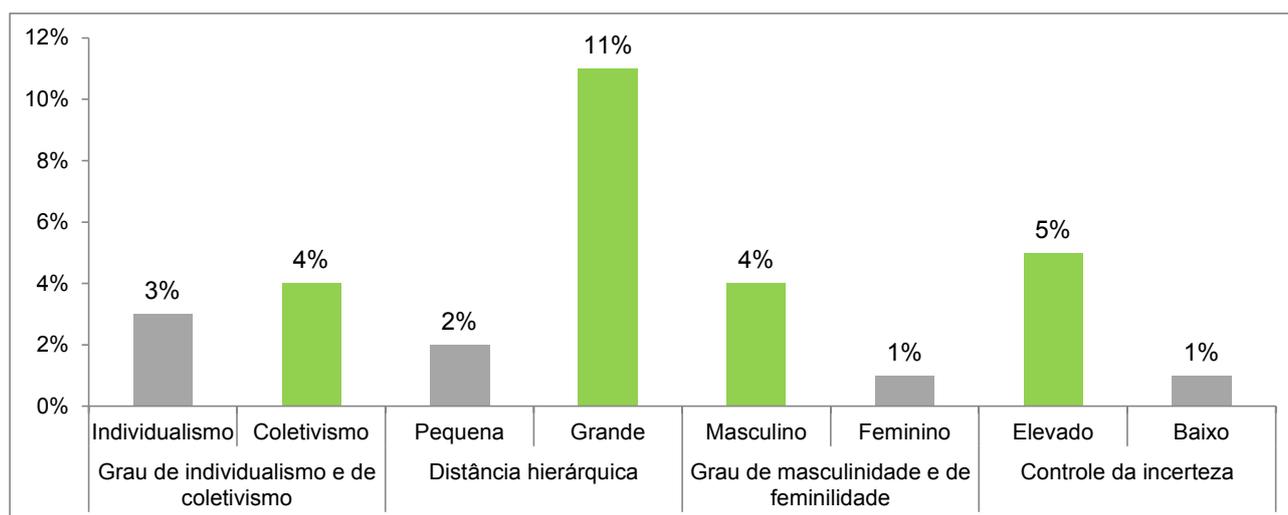
Com relação ao grau de masculinidade e de feminilidade, a cultura dos funcionários mostra-se mais feminina, com um percentual de 90%, sendo o grau de masculinidade de 75%. Com isso, verifica-se que a cultura organizacional da Cooperativa estudada é de tendência feminina. Segundo Hofstede (1991), as culturas femininas representam uma vantagem competitiva nos serviços, enquanto as masculinas representam maior vantagem competitiva na fabricação e produção.

A dimensão controle da incerteza apresenta que é baixo o controle da incerteza dos funcionários da Cooperativa analisada, pois teve um percentual de respostas de 79%, enquanto 74% consideram elevado o grau de incerteza. No baixo controle da incerteza, a motivação é decorrente da necessidade de realização e de estima e o sentimento é de bem-estar e baixo nível de *stress* (HOFSTEDE, 1991).

Nas dimensões **grau de individualismo ou de coletivismo** e **grau de incerteza** não houve diferença muito significativa de percentuais de concordância, especialmente se comparadas com as outras duas dimensões, que são o **grau de masculinidade ou de feminilidade** e a **distância hierárquica**. A dimensão que apresenta maior percentual de concordância é grau de feminilidade, com 90%, e o menor percentual é em relação à grande distância hierárquica, com 61%.

O Gráfico 2, a seguir, apresenta o grau de concordância quanto a “discordo na maioria das vezes e discordo totalmente”, para reafirmar qual é, de fato, a cultura dos funcionários de acordo com as quatro dimensões apresentadas.

Gráfico 2 – Respostas quanto ao grau de concordância “discordo na maioria das vezes e discordo totalmente”



Fonte: Elaborado pelas autoras (2012).

Entre as quatro dimensões acima apresentadas, o que fica evidente é que existe uma distância hierárquica pequena, tendo em vista o grau de discordância da grande distância hierárquica, com 11%. Também está claro para os funcionários da Cooperativa que o controle da incerteza é baixo, levando em consideração os 5% que discordam com o elevado controle da incerteza em comparação ao 1% que discorda que existe baixo controle da incerteza.

Torna-se curioso o grau de individualismo ou de coletivismo, com o qual a maioria das respostas discorda do coletivismo, estando a cultura dos funcionários justamente orientada para tal, conforme identificado no gráfico anterior. Quanto ao grau de masculinidade ou de feminilidade, existe discordância pela masculinidade, representada por 4%.

Com relação a escala *Likert*, na qual a pontuação varia de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente, as afirmativas que receberam os maiores e menores graus de satisfação dos respondentes estão representadas na Tabela 1, a seguir. A cor azul identifica os maiores graus de satisfação e a cor vermelha os menores graus de satisfação.

Tabela 1 – Síntese das afirmativas com maior e menor grau de concordância e respectivas pontuações

Grau de concordância ou discordância (escala Likert)						
Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo na maioria das vezes (2)	Às vezes concordo, às vezes discordo (3)	Concordo na maioria das vezes (4)	Concordo totalmente (5)	Média geral da nota
A comemoração dos aniversários dos funcionários é uma prática comum em minha equipe.	0	0	2	25	88	4,75
Busca-se excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes.	0	1	9	44	61	4,43
Tenho uma noção clara dos principais objetivos da Cooperativa.	0	2	7	63	43	4,28
O crescimento profissional é uma decorrência natural do mérito e da competência dos funcionários.	0	8	40	46	21	3,70
Minhas iniciativas são estimuladas pela Cooperativa.	1	5	44	53	12	3,61
Os coordenadores e supervisores têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas com suas áreas.	2	13	36	50	14	3,53

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012).

As dimensões culturais do modelo de Geert Hofstede, representadas em cada uma das afirmativas de maior e menor grau de concordância, estão descritas abaixo, em ordem decrescente de pontuação:

**Dimensão cultural:** grau de feminilidade;

**Afirmativa:** a comemoração dos aniversários dos funcionários é uma prática comum em minha equipe;

**Análise:** oitenta e oito respondentes do total de 115 concordam totalmente com a afirmativa. A média geral da nota atribuída é **4,75**.

**Dimensão cultural:** grau de masculinidade;

**Afirmativa:** busca-se excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes;

**Análise:** sessenta e um funcionários do total de 115 concordam totalmente com a afirmativa. A média geral da nota atribuída é **4,43**.

**Dimensão cultural:** pequena distância hierárquica

**Afirmativa:** tenho uma noção clara dos principais objetivos da Cooperativa.

**Análise:** quarenta e três respondentes do total de 115 concordam totalmente com a afirmativa. A média geral da nota atribuída é **4,28**.

A pesquisa da cultura também revela que os funcionários discordam totalmente ou discordam na maioria das vezes com algumas afirmativas. As mais relevantes, de acordo com as notas atribuídas, encontram-se nas afirmativas descritas abaixo, em ordem decrescente de nota.

**Dimensão cultural:** grau de masculinidade

**Afirmativa:** o crescimento profissional é uma decorrência natural do mérito e da competência dos funcionários.

**Análise:** oito respondentes do total de 115 discordam na maioria das vezes. A média geral da nota atribuída é 3,70.

**Dimensão cultural:** grau de individualismo

**Afirmativa:** minhas iniciativas são estimuladas pela Cooperativa.

**Análise:** um funcionário discorda totalmente e cinco discordam na maioria das vezes da afirmativa. A média geral da nota atribuída é 3,61.

**Dimensão cultural:** grande distância hierárquica

**Afirmativa:** os supervisores e coordenadores tem autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas com suas áreas.

**Análise:** dois respondentes discordam totalmente e 13 discordam na maioria das vezes. A média geral da nota atribuída é 3,53.

Por meio das respostas, é perceptível que a integração é um ponto forte entre os funcionários da Cooperativa de Serviços de Saúde analisada, pois a afirmativa que se refere à comemoração dos aniversários dos funcionários como uma prática comum das equipes teve a maior média geral, com nota 4,75, sendo 5 a pontuação máxima, conforme a escala *Likert*.

Com média geral de 4,43, a questão que também teve representatividade, é a “busca pela excelência dos produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes”, a qual está intrínseca aos valores da organização e é percebida pelos funcionários.

A afirmativa que também teve uma boa média, de 4,28, leva em consideração que os funcionários têm noção clara dos principais objetivos da Cooperativa.

Em relação às afirmativas que tiveram menor pontuação, ou seja, que tiveram menor nota atribuída ao grau de concordância, destaca-se a afirmativa que representa a dimensão grande distância hierárquica, com a menor média, de 3,53, o que reforça a predominância da dimensão pequena distância hierárquica, observada anteriormente no Gráfico 1.

A segunda menor nota, com 3,61 de concordância, representa que os respondentes não concordam que as iniciativas dos funcionários são estimuladas pela Cooperativa.

Com média geral de 3,70, a afirmativa que também está entre as com menor pontuação mostra que existe uma discordância dos funcionários de que o crescimento profissional é uma decorrência natural do mérito e competência.

verificou-se, por meio da pesquisa aplicada, que a cultura dos funcionários da Cooperativa analisada apresenta a dimensão grau de feminilidade com maior relevância, pois a maior média geral é 4,75. E, com menor relevância, a afirmativa 12, que se refere à dimensão grande distância hierárquica, representada pela pontuação 3,53.

## 6 CONCLUSÃO

Por meio do estudo realizado, percebe-se que a cultura é um sistema complexo que inclui valores, crenças, costumes, conhecimento e ideais, e estes exercem influência sobre o comportamento

dos indivíduos. Da mesma forma, as organizações possuem traços culturais específicos, nas quais a cultura representa normas informais, que orientam o comportamento dos integrantes que fazem parte dela.

É nesse contexto que a cultura de uma organização assume papel fundamental e passa a ser preocupação crescente de empresas que buscam atender as necessidades de seus recursos humanos. Manter os funcionários motivados e comprometidos com o desenvolvimento das atividades e os objetivos da empresa garante sucesso em mercados cada vez mais competitivos.

Os resultados demonstram que a integração dos funcionários dessa Cooperativa de Serviço de Saúde é valorizada e praticada em todas as áreas. Essa prática está associada à dimensão cultural grau de feminilidade. Também há o reconhecimento por parte dos funcionários de que a Cooperativa busca a excelência dos produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes, o que significa que a dimensão grau de masculinidade também está presente em algumas das suas ações.

Ainda, os funcionários têm noção clara dos principais objetivos da Cooperativa, demonstrando envolvimento nos seus ideais e aproximação deles com os níveis hierárquicos superiores, pois essa afirmativa possui relação com a dimensão pequena distância hierárquica.

Mesmo que grande parte das afirmativas tenha apresentado pontuação satisfatória, é importante que a Cooperativa analisada leve em consideração as questões com menor pontuação. Entre elas destacam-se as que representam as dimensões culturais grau de masculinidade, individualismo e grande distância hierárquica.

Com a análise dos resultados da pesquisa é possível sugerir ações para a disseminação da cultura organizacional, abaixo descritas:

- (re)avaliar a forma e/ou os critérios de reconhecimento profissional, visto que parte dos funcionários da Cooperativa acredita que o crescimento profissional não é decorrência natural de seu mérito e competência;
- comunicar de forma clara aos funcionários quais são os critérios utilizados pela empresa para reconhecimento e valorização profissional;
- revisar o programa de sugestões e melhorias como forma de estimular as iniciativas dos funcionários, pois parte deles não sente que suas iniciativas são estimuladas pela Cooperativa;
- avaliar a descentralização de algumas decisões operacionais para níveis hierárquicos intermediários, tendo em vista que não está claro para os funcionários até onde os supervisores e coordenadores tem autonomia para tomar decisões rotineiras relacionadas às suas áreas.

Por fim, recomenda-se que a Cooperativa continue atenta às necessidades de adaptação e melhorias em sua gestão, pois a cultura organizacional passa por constantes mudanças. Por isso, é necessário reforçar os valores, os pressupostos e as premissas que a orientam para que assim, os funcionários também tenham clareza dos objetivos da Cooperativa onde trabalham.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

CARDELLA, Benedito. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes: uma abordagem holística: segurança integrada à missão organizacional com produtividade, qualidade, preservação ambiental e desenvolvimento de pessoas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manoel, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2010a.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010b.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** São Paulo: Editora Alínea, 2003.

GALLAGHER, Richard S. **Os segredos da cultura empresarial: como entender a alma das culturas organizacionais bem sucedidas.** Rio de Janeiro: Campos, 2003.

HOFSTEDE, Geert. **Cultura e Organizações: compreender a nossa programação mental.** 1. ed. 2. reimp. Lisboa: Edições Silabo, 1991.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor.** Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTTER, John P. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo: Books, 1994.

MACÊDO, Ivanildo Izaías de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookmann, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 9. ed. ver. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura - poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.