



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGeT
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



CULTURA ORGANIZACIONAL A RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO E A CONSOLIDAÇÃO DE UMA CULTURA ENTRE OS COMPONENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO

Alexandre da Silva Machado
dudu_ueak@yahoo.com.br
UFF

Luis Henrique Abegão
lhabegao@iduff.br
UFF

Resumo: Cultura organizacional diz respeito à percepção que o indivíduo ou grupo de indivíduos possuem com relação a um determinado ambiente organizacional. Essa percepção refere-se aos padrões de valores, de expectativas e de crenças, sendo de natureza intuitiva, portanto não tangível. Neste artigo propõe-se, a partir dos dados levantados, uma reflexão a respeito da percepção que os integrantes de uma organização empresarial, do setor industrial automotivo, possuem quanto à existência e disseminação da Cultura Organizacional, se nesse contexto ela está claramente definida e ainda, sobre os aspectos que possam influenciar àquelas percepções. Faz-se também uma relação dos dados obtidos com as abordagens de teóricos associadas a levantamentos científicos de mesmo cunho com os quais buscou-se identificar se há impactos advindos da multiplicidade cultural, dado que a população estudada é composta por indivíduos oriundos de diversas regiões do Brasil e de outros países.

Palavras Chave: cultura organizacion - valores - diversidade cultural - multiculturalismo -

INTRODUÇÃO

A globalização acarretou maior disseminação de informações a partir da modernização dos meios de comunicação, cada vez mais velozes, acessíveis e interconectados, o que, aliado à democratização dos meios de transporte intercontinentais, proporcionou a uma fatia considerável da população do globo o acesso a uma gama incrível de informações e, conseqüentemente, o intercâmbio entre culturas e seus diferentes valores, o que anteriormente era restrito a poucos e inimaginável para muitos.

Gibson (2006, p. 57) destaca que, do ponto de vista organizacional, a globalização traz à tona a interdependência nas dimensões relacionadas à distribuição, transporte e economia, as quais extrapolam as fronteiras nacionais. Nesse sentido, a estratégia de gerenciamento da diversidade do trabalho torna-se um novo desafio a ser considerado pelos gestores. Da mesma forma que passa a ser fundamental considerar que os modelos e técnicas utilizados em um ambiente doméstico possam não alcançar o mesmo resultado em um mercado global, exigindo dos gestores um novo *modus operandi*.

O artigo em questão busca analisar os impactos que a integração entre culturas diversas pode gerar sobre a percepção que os componentes de determinada organização possuem acerca da Cultura Organizacional existente na empresa da qual fazem parte. Para alcançar esse objetivo foi selecionada uma organização que permitisse o acesso aos colaboradores e, principalmente, que apresentasse um ambiente compatível com a problemática a ser estudada, que consiste na multiplicidade cultural de seus integrantes.

Apresenta-se, inicialmente, uma revisão bibliográfica, buscando clarificar os temas: cultura, cultura organizacional, valores e multiculturalismo, abordando como estes podem ser percebidos e analisados em um dado ambiente organizacional. Em seguida apresenta-se o referido ambiente com suas peculiaridades e características próprias, a fim de situar o leitor quanto ao terreno a ser explorado.

Na parte prática, a metodologia descreve a forma de obtenção dos dados e as técnicas de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento do artigo, culminado com a apresentação dos dados obtidos e a respectiva análise, a qual nos permitiu, ao final, estabelecer uma conclusão quanto ao contexto cultural da organização pesquisada.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Do ponto de vista da antropologia, a cultura tem origem nas interações sociais entre os membros do grupo por ela representado, onde são compartilhados artefatos, imagens, símbolos, significados, conhecimentos e costumes, que permitem ao indivíduo interpretar e agir nesse ambiente. A cultura, conforme o antropólogo Clifford Geertz (1978), é entendida menos como um conjunto de padrões concretos de comportamento e sim como um conjunto de mecanismos para governar o comportamento humano: planos, receitas, regras, instruções.

A clareza, a intensidade e a forma com que os valores, crenças, ideais e experiências são transmitidos é fundamental na identificação e percepção da cultura estabelecida no âmbito de determinado grupo social.

Cultura organizacional, por sua vez, diz respeito à percepção que o indivíduo ou grupo de indivíduos possuem com relação a um determinado ambiente organizacional. Essa percepção refere-se aos padrões de valores, de expectativas e de crenças, sendo de natureza intuitiva, portanto não tangível (GIBSON, 2006, p. 30 e 31).

Somente há aproximadamente quatro décadas, é que o termo começou a ser empregado com maior ênfase, passando a compor a literatura organizacional, quando os aspectos culturais foram amplamente abordados por diversos teóricos. Nestas abordagens, embora seja possível identificar uma convergência entre vários autores, não se pode

considerar este, como sendo um ponto pacífico, a não ser no que diz respeito à importância e influência desta nas organizações (BARBOSA, 1996, p.7)

De caráter subjetivo, a identificação ou percepção de uma Cultura Organizacional será, muitas vezes, influenciada pela perspectiva do observador que independente de compor ou não a organização, pode ser mais ou menos sensível aos inúmeros estímulos fornecidos pela organização na disseminação de suas cresças e valores. Partindo-se deste pressuposto, torna-se compreensível que para alguns agentes internos ou externos ao complexo alvo do estudo, a existência, aplicação e disseminação de uma cultura organizacional podem parecer bem claras, enquanto que, para outros podem ser completamente obscuras, imperceptíveis.

De acordo com Maximiano (2005, p. 450 e 451), os grupos sociais que compõem uma organização, invariavelmente, estarão a braços com dois desafios básicos, quais sejam: a convivência entre seus integrantes e a adaptação ao mundo exterior. Uma das formas de compreender como os grupos superam esses desafios é a análise quanto ao conhecimento dos valores, das experiências desenvolvidas pelos grupos, bem como, se estes são transmitidos aos recém-chegados. Já a integração e o relacionamento entre os grupos serão o reflexo do entendimento e do compartilhamento de alguns padrões culturais.

A existência de pequenos grupos sociais, formais ou informais, denota a importância da percepção, entendimento e assimilação da cultura que subjaz a cada um deles, o que balizará a administração das relações humanas, dos conflitos, num contexto de supremacia cultural de grupos maiores, onde aqueles pequenos grupos encontram-se inseridos. Essa dinâmica contribui ativamente na formação e manutenção da cultura organizacional.

Embora nas organizações possam existir inúmeras subculturas, segundo Robbins (2010, p. 502 e 503) é esperado que os indivíduos, mesmo possuindo históricos diversos e pertencentes a níveis distintos dentro de uma organização, expressem de maneira linear sua percepção quanto à cultura da organização onde estão inseridos. Essa predominância determinará a força ou a fraqueza da cultura em análise. Esta força ou fraqueza cultural poderá ser aferida na medida em que os indivíduos conheçam ou desconheçam a missão e os valores da organização. Desta forma, por analogia e comparação, podemos dizer que, quando uma organização consegue disseminar de forma eficaz sua missão e valores, as características básicas que os definem são facilmente identificadas por seus componentes. Por outro lado, quanto mais dispersas estiverem as opiniões a respeito destas características, concluiremos que a organização não está conseguindo fazer com que seus valores e missão sejam assimilados pelo grupo, denotando uma “fraqueza” cultural.

No atual contexto competitivo em que as organizações estão inseridas, Motta e Vasconcelos (2002, p. 302) salientam que “para desenvolver-se e sobreviver, o grupo organizacional tem dois grandes problemas a solucionar: adaptar-se ao ambiente e manter sua coerência interna”. A adaptação ao ambiente passa por monitorá-lo constantemente, de forma a adotar as estratégias adequadas à manutenção da competitividade, tendo como referência a sua competência central, bem como seus guias para a ação, expressos pela missão e valores. Quanto à coerência interna, esta pressupõe a execução eficiente e eficaz das diversas funções no âmbito da organização, cuja interdependência harmoniosa entre elas pode ser fortalecida pela força da cultura organizacional.

Robbins (2010, p. 501) afirma que a Cultura Organizacional é composta por “...um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que as diferencia das demais...”, fazendo com que ela se distinga das demais. Orienta também que é possível identificar sete características básicas que permitem captar a essência cultural de uma organização. São elas:

1. *Inovação*. É o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.

2. *Atenção aos detalhes.* É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. *Orientação para resultados.* É o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
4. *Foco na pessoa.* É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito do resultado sobre as pessoas dentro da organização.
5. *Foco na equipe.* É o grau em que as atividades são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.
6. *Agressividade.* É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
7. *Estabilidade.* É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em vez do crescimento (ROBINS, 2010, p. 501).

MULTICULTURALISMO

No contexto econômico atual, onde corporações de ordem global desenvolvem suas atividades em várias partes do mundo e onde a presença de profissionais expatriados, sobretudo executivos, é cada vez mais recorrente, as organizações passam a estar submetidas a um contexto multicultural. A presença de profissionais expatriados pode ser pontual, configurada por breves viagens de negócio, ou de médio ou longo prazo, quando há missões no exterior por períodos determinados ou transferência de profissionais para outros países.

O grande desafio colocado aos profissionais expatriados é vencer o parochialismo ou etnocentrismo, que significa observar e compreender o mundo a partir da ótica da própria cultura, o que certamente gera conflitos com a cultura do país para o qual foi designado exercer sua função, além de gerar, com o passar do tempo, frustrações para este profissional em razão do embate cultural (SCHERMERHORN Jr., HUNT e OSBORN, 2009, p. 51). Segundo Homem e Dellagnelo (2006, s/p), isso tem levado as organizações globais a buscar por executivos cosmopolitas para esse trabalho expatriado, o que "...pode ser considerado como sinônimo de ter maior facilidade para lidar com situações que requeiram experiências *cross-cultural*, e, de forma mais ampla, é a capacidade de integrar imperativos aparentemente contraditórios".

O multiculturalismo nas organizações não está restrito à presença de executivos expatriados, mas configura-se também quando há migração regional de trabalhadores em busca de melhores oportunidades. Isso é perceptível nos países desenvolvidos, como na Europa, onde há um forte fluxo de trabalhadores entre os países europeus ou mesmo vindos de outros continentes. No Brasil essa realidade também se apresenta nos deslocamentos regionais dos trabalhadores, o que reforça o multiculturalismo, na medida em que os traços culturais regionais no nosso país de dimensões continentais são marcantes.

Ao decidir operar em outro país, as organizações globais precisam encontrar um equilíbrio, no que se refere às práticas operacionais e de gestão de pessoas, entre as diretrizes organizacionais e os traços culturais dos trabalhadores locais, levando em consideração, ainda, a convivência entre diferentes culturas no ambiente de trabalho. Isso se faz necessário para garantir, consecutivamente, o melhor desempenho da organização e um ambiente de trabalho apropriado aos indivíduos que a integram, minimizando o potencial de conflito entre eles.

Como expresso por Homem e Dellagnelo (2006, s/p), o multiculturalismo dos ambientes de trabalho das organizações globais, somado à dinâmica competitiva a qual estão

sujeitas, exige dos trabalhadores uma capacidade de adaptação pessoal capaz de acompanhar as mudanças e evoluções da organização. Tal adaptação, porém, não se dá apenas via aperfeiçoamento de características como proatividade, criatividade, dinamismo e flexibilidade, mas também por meio da capacidade de conviver com antagonismos e conflitos.

Essa realidade das organizações globais configuradas segundo um ambiente de trabalho marcado pelo multiculturalismo tende a se ampliar. E a literatura que versa sobre comportamento organizacional vem discutindo a questão, segundo várias abordagens, seja a partir da perspectiva do profissional expatriado, da discussão sobre a convivência entre as várias expressões culturais no ambiente de trabalho, da contribuição do multiculturalismo para a competitividade da empresa, entre outras. Todavia, trata-se de um tema que merece investigações e debates quando o assunto é cultura organizacional.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada cujo objetivo é de caráter descritivo a abordagem ao problema é de ordem quantitativa, onde o procedimento adotado para coleta de dados foi o levantamento por meio de formulário com questões fechadas. De forma complementar, lançou-se mão de uma entrevista aberta com representantes dos diversos níveis hierárquicos, esta de caráter qualitativo, de forma a clarificar alguns aspectos mais subjetivos e pontuais, os quais não foram possíveis abranger através questionário fechado.

Dada a natureza da organização, qual seja, a montagem de veículos automotores, desenvolvida em linha de produção a qual exige um fluxo contínuo não permitindo a interrupção para a coleta dos dados, estes foram colhidos a partir de uma amostra por conveniência, em função da acessibilidade aos respondentes, portanto, a amostra não é probabilística. No contexto ora exposto encontrou-se certa resistência por parte dos dirigentes da organização quanto à realização do levantamento. Considera-se normal tal resistência, por compreender que os dirigentes não poderiam concordar com um impacto na produtividade, oriundo de uma pesquisa acadêmica, em princípio completamente desconectada dos objetivos da organização em questão.

Sendo assim, a alternativa para a realização do levantamento, foi da distribuição dos formulários de pesquisa no transporte fretado dos trabalhadores, meio de transporte que atinge parte expressiva da população estudada, que no início da pesquisa contava com aproximadamente quatro mil e oitenta integrantes diretos.

Foram distribuídos oitocentos formulários deixados nos bancos dos ônibus, vinte em cada ônibus, juntamente com um lápis. Junto ao formulário havia uma breve descrição quanto ao propósito da pesquisa e orientações sobre o preenchimento e a entrega do mesmo, que deveria ser deixado com o motorista. A distribuição dos formulários ocorreu na saída de dois turnos de trabalho e na saída do pessoal administrativo. Paralelamente a esta ação foram entregues formulários em mãos à coordenadores e gerentes, muito dos quais não utilizam o transporte fretado e, portanto, não seriam atingidos pelo método anteriormente citado.

Do montante disponibilizado retornaram preenchidos aproximadamente quatrocentos formulários, dos quais estavam em condições de serem tabulados apenas trezentos e setenta e quatro. Este levantamento se deu entre o segundo semestre do ano de 2014 e o primeiro semestre do ano de 2015.

Outra informação importante quanto à pesquisa ora apresentada, é que, em se tratando de uma organização transnacional, onde a alta direção exerce suas atividades sem outros países, obter a autorização para divulgação do nome da empresa nesta pesquisa poderia ser tão moroso que inviabilizaria a sua execução. Sendo assim, optou-se por não solicitar tal autorização, o que impede, portanto, a explicitação do nome da organização aqui estudada.

Aliado ao levantamento e cruzamento de dados, foi realizada uma revisão teórica bibliográfica que pudesse clarificar e fornecer meios de análise e interpretação dos dados obtidos.

AMBIENTE ANALISADO

Neste trabalho buscou-se identificar as nuances culturais da organização em questão, analisando e clarificando não só a percepção que seus integrantes possuem com relação à existência e disseminação da cultura organizacional, mas também, até que ponto esta percepção impacta na consolidação ou não de uma cultura hegemônica e claramente definida.

O objeto da pesquisa é uma organização que compõe um grupo transnacional do ramo automotivo, de origem francesa e que iniciou sua produção de automóveis a partir do início da década de 1990. A Planta Fabril, aos quais se referem os dados aqui analisados está instalada na região Sul do estado do Rio de Janeiro, onde atua há aproximadamente quinze anos.

Atualmente a empresa está presente em mais de cento e sessenta países e possui um faturamento anual de cerca de cinquenta e quatro milhões de Euros, condição que a posiciona como a segunda em seu seguimento na Europa.

A atuação disseminada em inúmeros países traz um aspecto singular à empresa, que pode ter um impacto determinante em sua cultura organizacional, qual seja: o multiculturalismo. As trocas de experiências exitosas e implantações de ferramentas de controle de produção e ferramentas administrativas de sucesso dão-se basicamente por meio de intercâmbio de profissionais entre os variados núcleos produtivos e administrativos. Condição essa que proporciona um contato mais estreito entre indivíduos cujas realidades culturais podem ser as mais diversas, podendo inclusive tornar-se campo fértil para conflitos caso as diferenças culturais não sejam bem equalizadas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da tabulação dos dados buscou-se identificar a convergência ou a dispersão dos mesmos, fazendo uma interpretação das ocorrências à luz dos conceitos abordados anteriormente.

Na Tabela 1 é possível identificar a proporção da amostra com relação à população de onde foram extraídos os dados. Além de uma visão quanto à amostragem geral, poderemos identificar a proporção relacionada aos níveis hierárquicos.

Tabela 1

Grupo Hierárquico	População	Amostra	% Da Amostra em Relação a População
Estagiário	207	30	14,49%
Aprendiz	104	4	3,85%
Operacional	2.115	180	8,51%
Técnico	968	113	11,67%
Supervisor / Coordenador	316	42	13,29%
Gerencial	371	5	1,35%
Total	4.081	374	9,16%

No que diz respeito à nacionalidade, da população de 4.081 integrantes, 111 não são brasileiros. Analisando-se isoladamente esta proporção, que corresponde a 2,7% da população, a primeira vista pode parecer inexpressiva, todavia, observando mais detidamente veremos que dos 111 estrangeiros, 18 ocupam cargos de coordenação e 79 ocupam cargos de

gerência e direção. Assim, mais de 87% dos estrangeiros ocupam os níveis estratégicos na organização objeto da pesquisa.

Tabela 2

Nacionalidade	Quantidade
Argentina	38
Boliviana	1
Brasileira	3.970
Chilena	3
Francesa	57
Italiana	1
Norte-Americana	1
Paraguaia	1
Portuguesa	9
Total	4.081

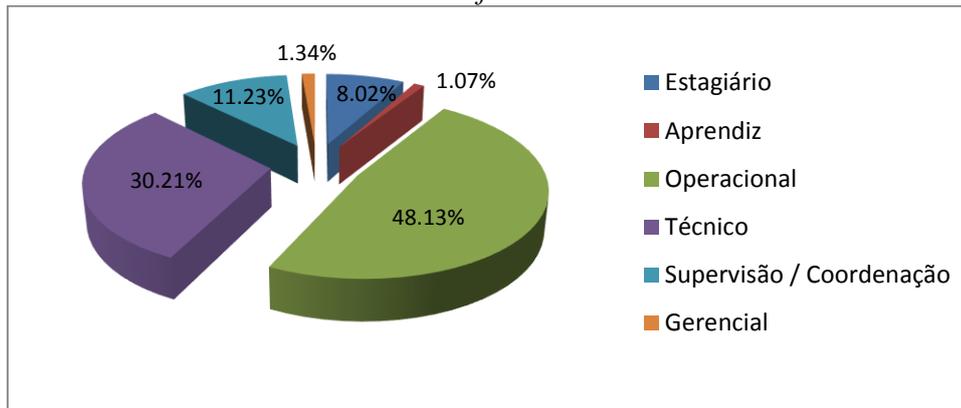
Mesclando os dos dados apresentados anteriormente, teremos a distribuição hierárquica por nacionalidade, como apresentado na Tabela 3.

Tabela 3

Nacionalidade	Gerencial	Supervisor / Coordenador	Técnico	Operacional	Estagiário	Aprendiz
Argentina	24	11	3	0	0	0
Boliviana	0	0	0	0	1	0
Brasileira	292	298	957	2113	206	104
Chilena	0	0	2	1	0	0
Francesa	49	4	4	0	0	0
Italiana	1	0	0	0	0	0
Norte-Americana	0	0	1	0	0	0
Paraguaia	0	0	0	1	0	0
Portuguesa	5	3	1	0	0	0
Total	371	316	968	2115	207	104

Em seguida é possível verificar a distribuição hierárquica percentual em relação ao total da própria amostra. Aqui constatamos que, por ser uma coleta de dados por conveniência, não conseguimos obter uma amostragem robusta, ou mesmo regular, para todos os níveis, sendo que para aprendizes e gerentes o resultado foi bastante reduzido com pouco mais de 1%.

Gráfico 1

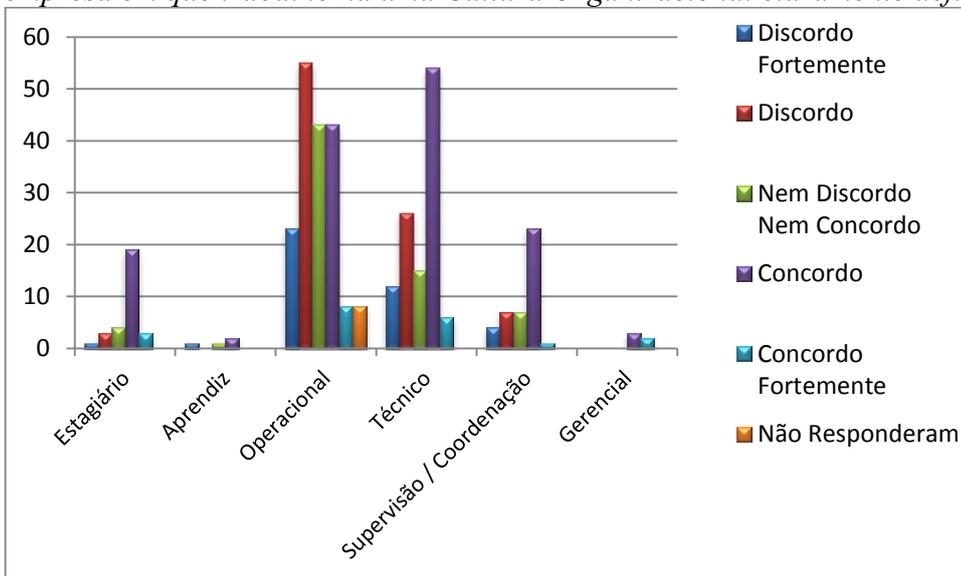


A partir da afirmativa “*Considerando que a Cultura Organizacional venha ser um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, o que a diferencia das demais (Stephen Robbins)*”, foi solicitado aos respondentes que indicassem as alternativas que melhor expressassem suas opiniões, gerando então dados que viabilizaram a interpretação da percepção dos funcionários quanto ao conhecimento, à compreensão e à importância que inferem à cultura organizacional.

No Gráfico 2 percebe-se claramente que as escolhas do grupo operacional divergem dos demais grupos, onde se conclui que este grupo ou não sabe o que vem a ser Cultura Organizacional ou, se sabe, não a percebem efetivamente. Outro ponto de destaque é o número de componentes operacionais que se abstiveram a indicar uma das opções o que poderia reforçar a falta de compreensão quanto ao tópico analisado.

Gráfico 2

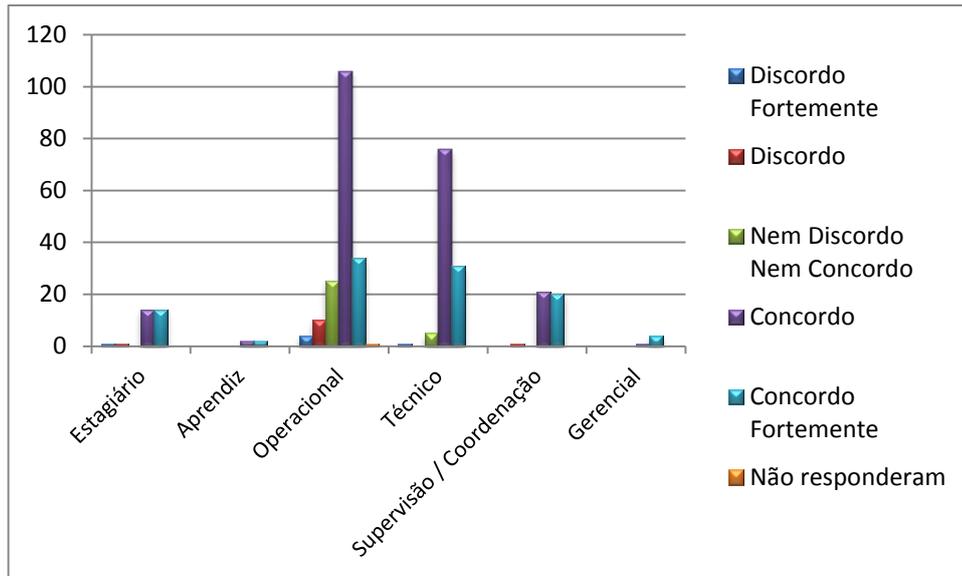
“*Na empresa em que trabalho há uma Cultura Organizacional claramente definida*”



Já no Gráfico 3, as respostas são uniformes e tendem sistematicamente a concordância da maioria esmagadora. Esse fato sugere que a hipótese anterior, quanto ao desconhecimento do nível operacional daquilo que vem a ser Cultura Organizacional, esteja equivocada, já que dos cento e oitenta respondentes, cento e quarenta concordam ou concordam fortemente com a importância de se conhecer e compreender melhor esta cultura.

Gráfico 3

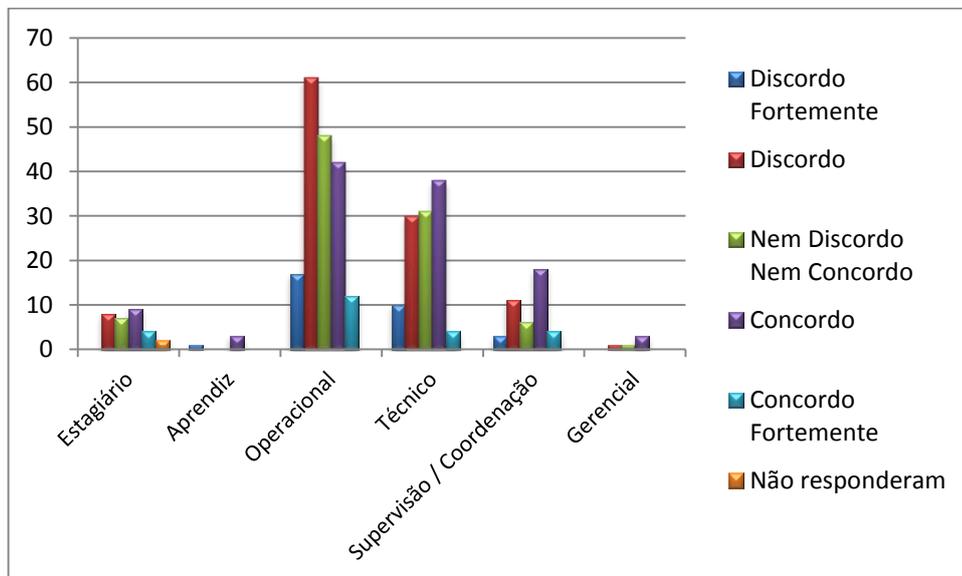
“*Acho importante conhecer e compreender melhor a Cultura Organizacional da empresa em que trabalho*”



No Gráfico 4, embora o número de pessoas que não possuem uma opinião formada se destaque, mais uma vez é marcante a diferença existente entre a percepção dos componentes do nível operacional com relação aos componentes dos demais níveis. Enquanto nos níveis técnico, de supervisão/coordenação e gerencial as respostas tendem a admitir a preocupação da empresa em disseminar sua cultura, para o nível operacional a tendência é francamente inversa.

Gráfico 4

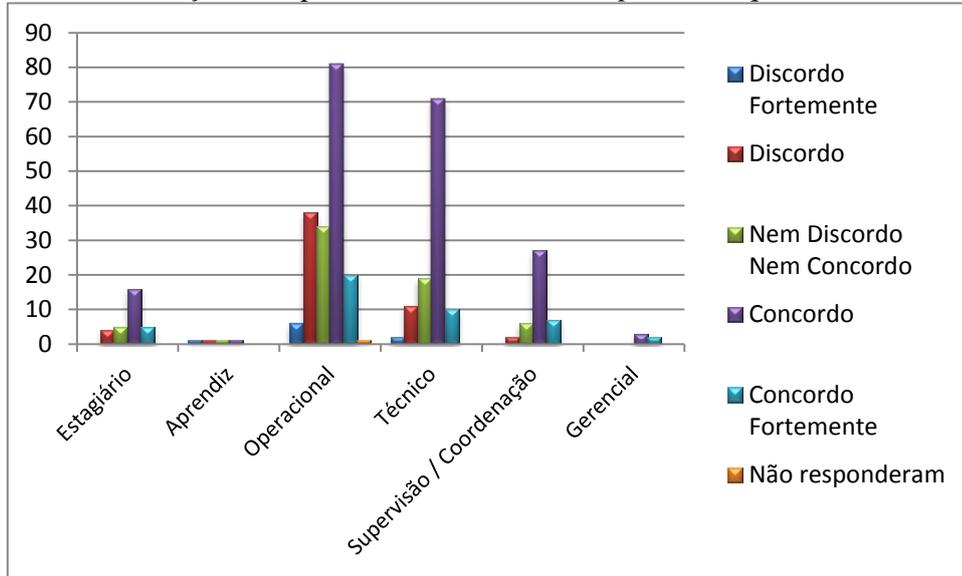
“Há uma grande preocupação, na empresa em que trabalho, em divulgar a Cultura Organizacional em todos os níveis hierárquicos”



Analisando o Gráfico 5, verifica-se a maioria esmagadora afirmar conhecer e compreender a Missão da empresa, fato curioso para o grupo hierárquico operacional, visto que anteriormente neste mesmo grupo predominou a afirmativa de que não há uma cultura organizacional claramente definida e ainda não há uma preocupação por parte da empresa em divulgar tal cultura. Como então conhecem a Missão da empresa?

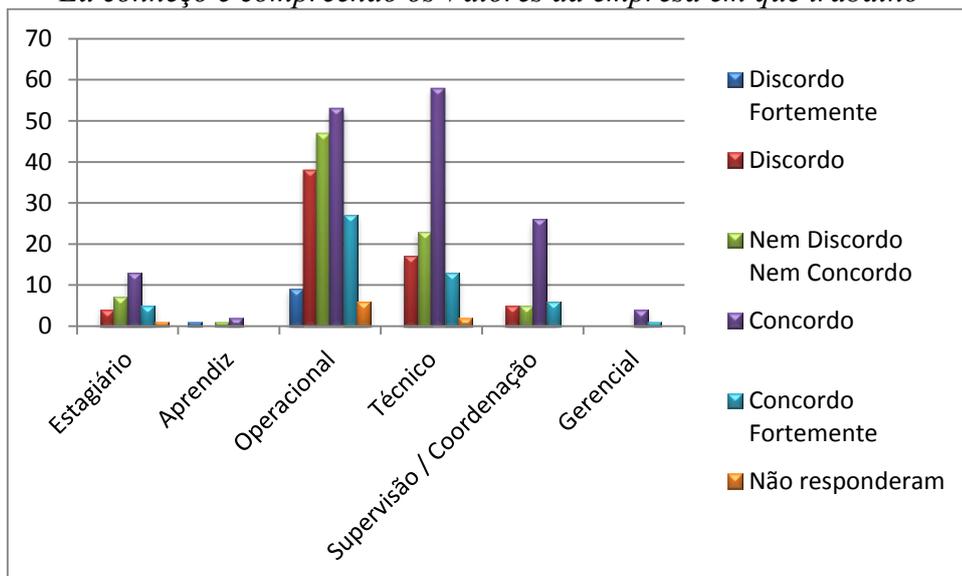
Mais uma vez, a análise dos dados, nos sugere que há, no nível operacional uma confusão ou mesmo, que estes ignorem o que seja a Cultura Organizacional, confundindo a Missão enquanto diretriz estratégica da organização, com a atividade fim, qual seja, a montagem de automóveis.

Gráfico 5
“Eu conheço e compreendo a Missão da empresa em que trabalho”



No Gráfico 6, a tendência em afirmar que se conhece e compreende os valores da organização se mantém, a exemplo do tópico anterior, todavia é possível perceber uma leve queda na concordância e um aumento de mesma intensidade no que diz respeito à indefinição da percepção, sugerindo que para determinada parcela de alguns grupos os valores não se apresentam como algo bem definido.

Gráfico 6
“Eu conheço e compreendo os Valores da empresa em que trabalho”



Tanto no que diz respeito à missão, quanto ao que diz respeito aos valores, fica patente que há quase que uma unanimidade em afirmar o quão é importante para todos os grupos hierárquicos conhecer a ambos, como apresentado nos Gráficos 7 e 8.

Gráfico 7

“Considero importante que todos os empregados conheçam a Missão da empresa em que trabalham”

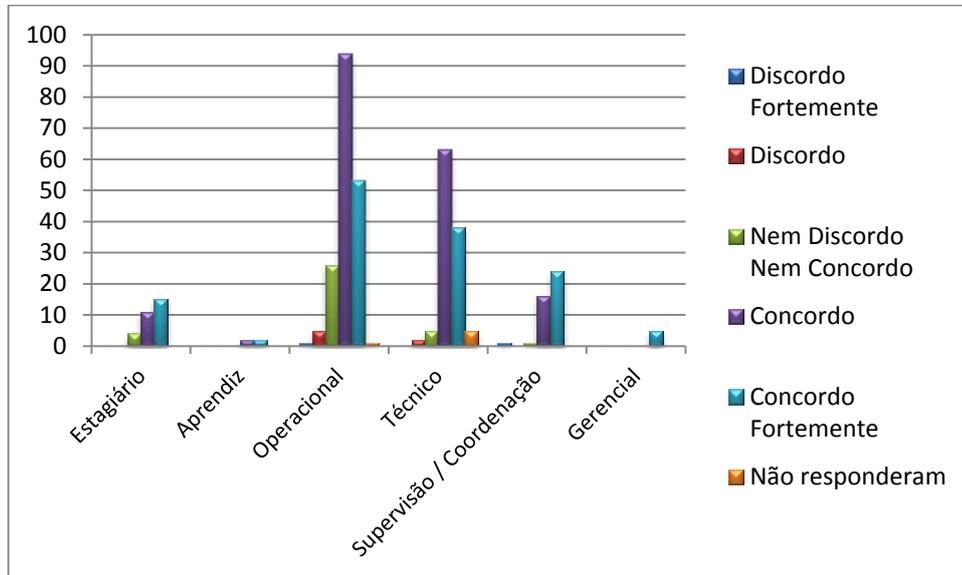
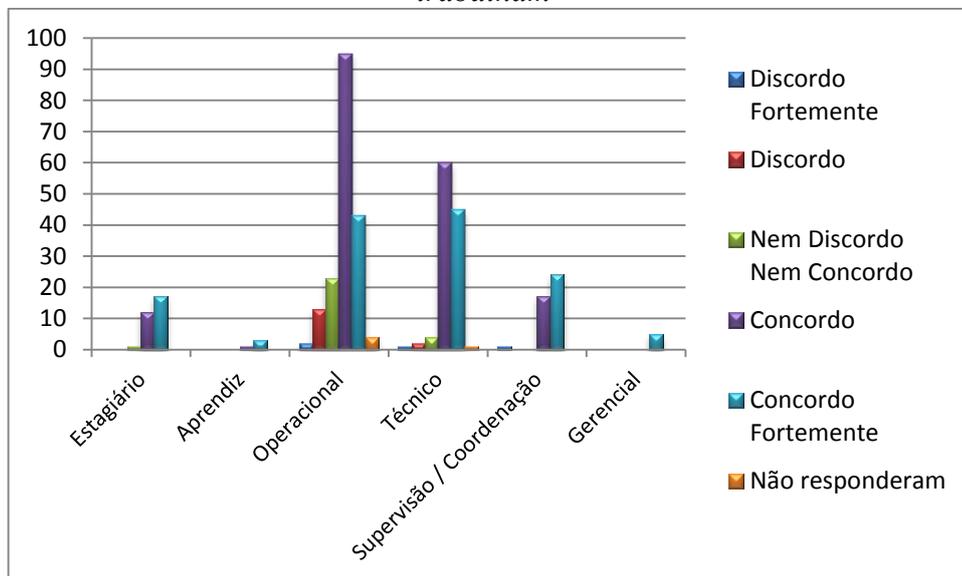


Gráfico 8

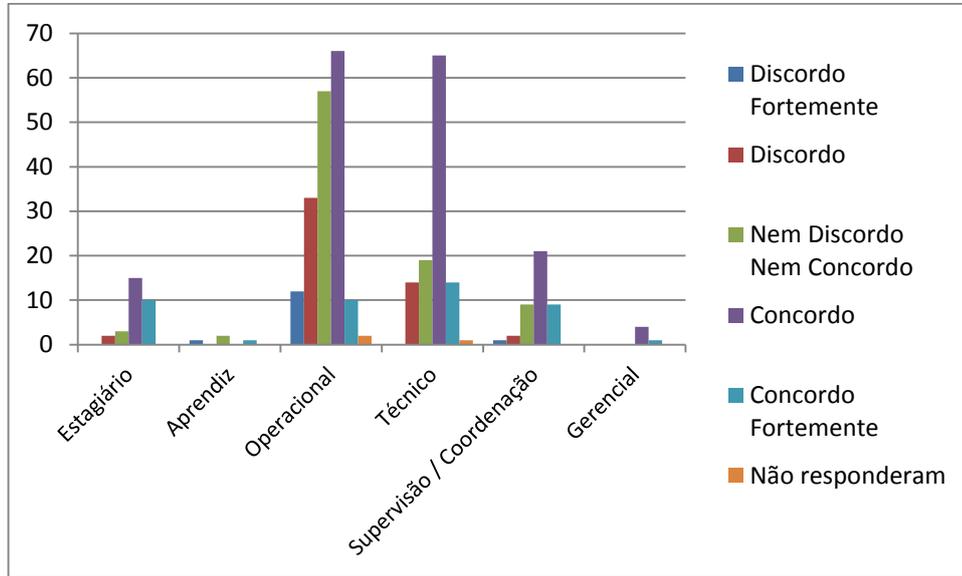
“Considero importante que todos os empregados conheçam os Valores da empresa em que trabalham”



Novamente destaca-se a divergência de um dos grupos hierárquicos em relação aos demais, ao verificar-se que todos os grupos convergem para uma clara percepção quanto à existência de um multiculturalismo, com exceção do grupo operacional, onde os dados sugerem que mais de dois terços do grupo não identificam uma diversidade cultural. Esse fato talvez se justifique, e é até mesmo esperado, em função da alocação dos estrangeiros na estrutura organizacional da empresa analisada se dar, em sua grande maioria, nos níveis táticos e estratégicos, conforme exposto no início da análise dos dados.

Gráfico 9

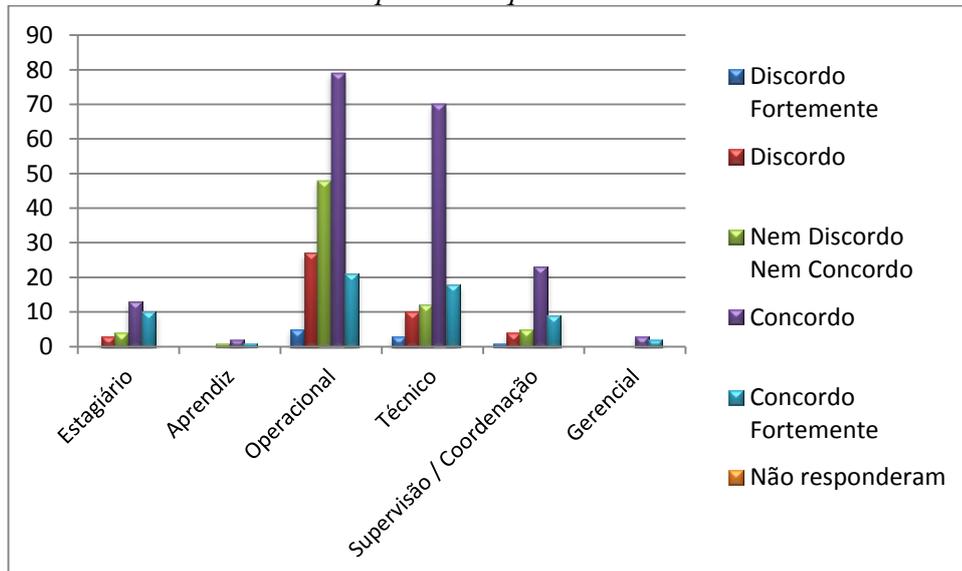
“Facilmente identifico a existência de uma diversidade cultural na empresa em que trabalho”



Percebe-se, porém, por meio do Gráfico 10, que todos os níveis hierárquicos concordam, em sua maioria, que a diversidade cultural influencia de alguma forma a cultura da organização. Todavia, para grupo operacional, embora ainda sobressaia essa concordância, claramente nota-se que a proporção daqueles assumiram uma posição de indefinição ou discordância é amplamente maior do que nos demais grupos, sugerindo que este grupo não percebe o impacto da influencia de outras culturas, tanto quanto os demais grupos hierárquicos.

Gráfico 10

“A diversidade cultural dos empregados influencia na formação da Cultura Organizacional da empresa em que trabalho”

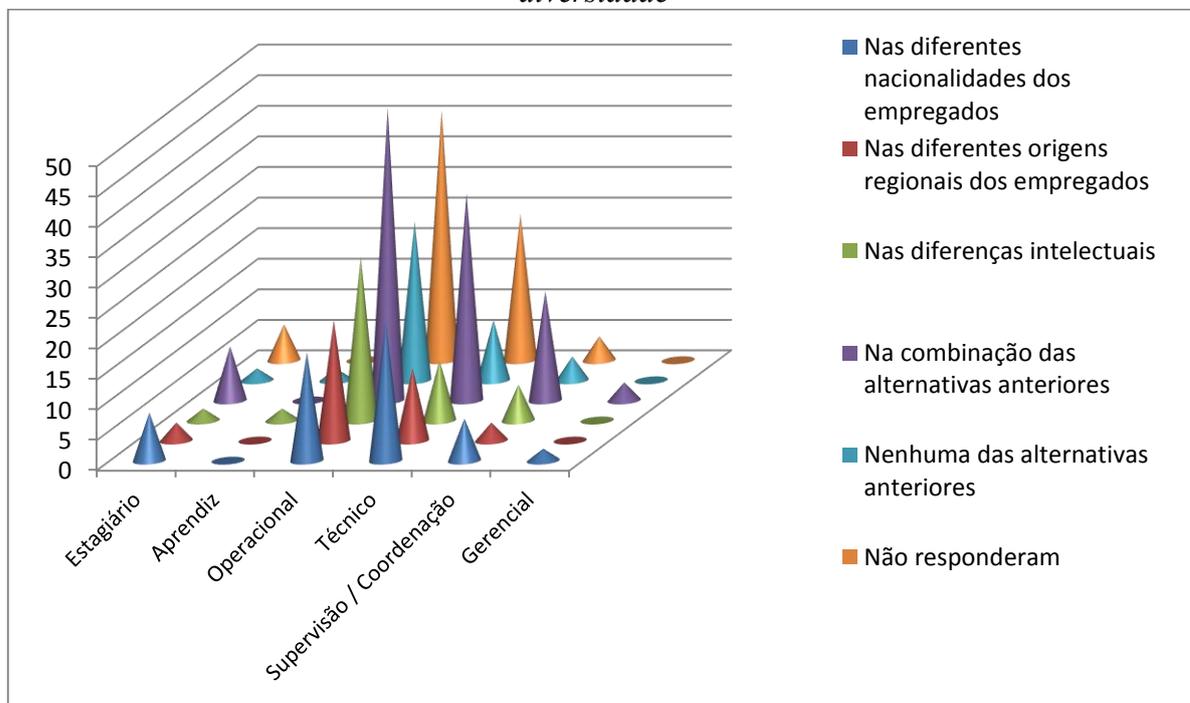


Em uma análise preliminar, a partir do Gráfico 11, considerando que a concentração das escolhas se dá inicialmente na combinação das alternativas oferecidas e na abstenção em indicar uma das alternativas, deduz-se que ao menos 50% dos entrevistados não conseguem indicar com precisão o motivo central da diversidade cultural. Para além desse fato, percebe-se que o motivo da diversidade cultural para os estagiários, técnicos supervisores e gerentes é a diferença de nacionalidade, enquanto que para os níveis do aprendiz e operacional o que se destaca são as diferenças intelectuais.

Mais uma vez, o contato direto entre os componentes de nacionalidades diferentes, o que ocorre como mais frequência nos níveis hierárquicos mais elevados, dado que lá é onde existe uma maior concentração de estrangeiros, influencia fortemente no posicionamento quanto à percepção do multiculturalismo. Nos níveis de base, o que se torna marcante são as diferenças intelectuais.

Gráfico 11

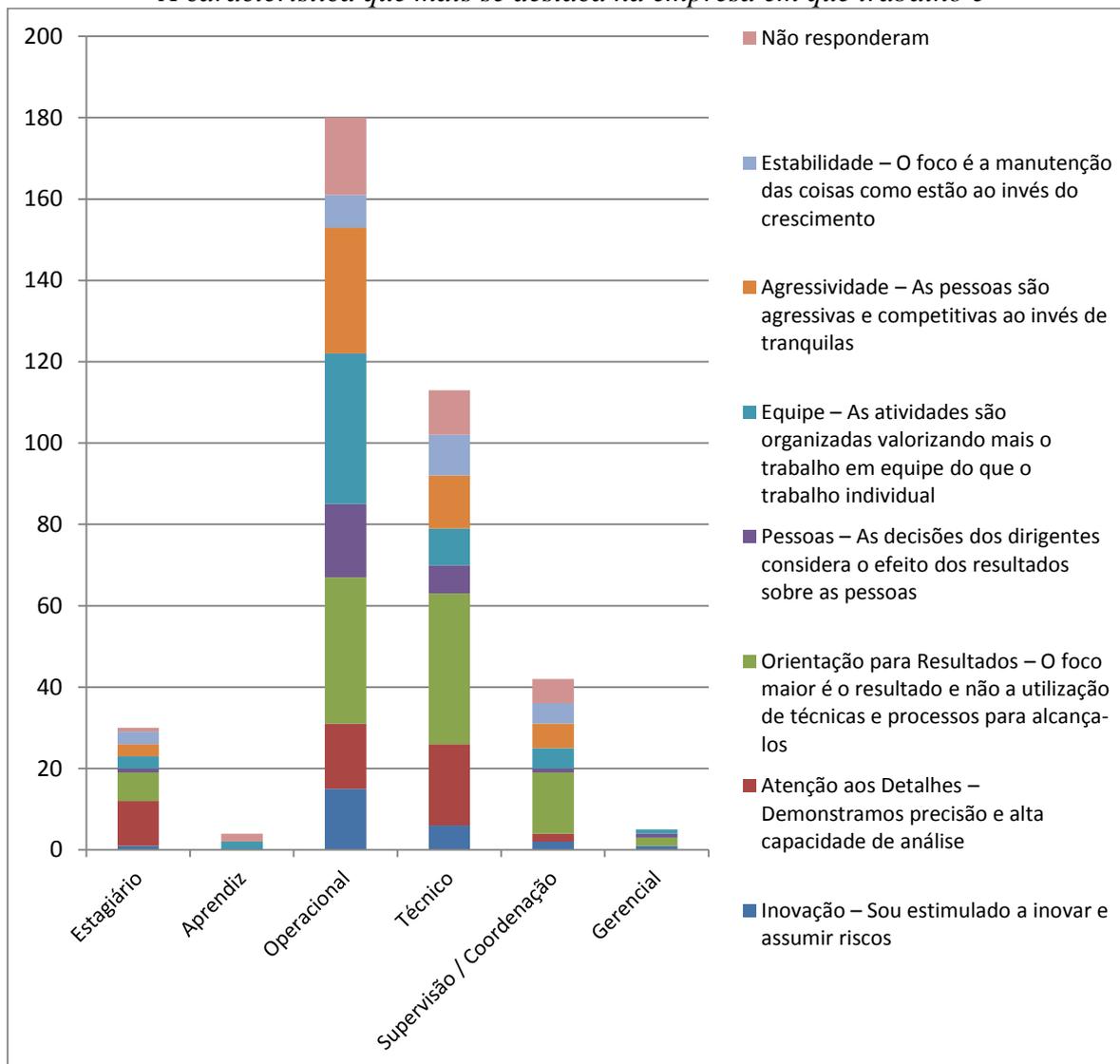
“Caso você concorde com a última afirmativa, indique onde está a principal origem dessa diversidade”



Finalmente, buscado captar a essência da cultura da organização pesquisada, propôs-se aos respondentes que indicassem, a partir das características elencadas por Robbins, qual era a que melhor representava a empresa. Como pode-se observar pelo Gráfico 12, embora algumas características se destaquem, nenhuma atingiu 26% da amostra e a dispersão proporcional, mesmo na análise isolada dos grupos hierárquicos, é significativa, não havendo convergência que dê subsídio para identificar qual a orientação da organização na visão dos respondentes, de onde se depreende que na organização ora pesquisada não é possível identificar uma cultura dominante onde os valores essenciais são compartilhados. Logo, se os valores não são eficazmente compartilhados não podem ser, da mesma forma, acatados, dado que não se pode acatar algo que não esteja claramente definido e compreendido como valor, como meio de reconhecimento do grupo. Sendo assim, não resta dúvida que, segundo todas as características trabalhadas pela pesquisa, a organização analisada possui uma cultura “fraca”, que não dá uma identidade sólida ao grupo do qual emana.

Gráfico 12

“A característica que mais se destaca na empresa em que trabalho é”



CONCLUSÃO

A origem, tradição ou tempo de existência de uma determinada organização não são suficientes para que se estabeleça nela uma cultura organizacional sólida, sedimentada, clara. Segundo Freitas (2007, p.15):

A conceituação de cultura pelos seus elementos acaba por se revelar envolvente e plena de detalhes que nos passam despercebidos na vida cotidiana, podendo nos causar certa surpresa quando reconhecemos alguns de seus traços em um estudo mais formal.

Aqui, o resultado não foi diferente. Embora o senso comum pudesse supor que dada a estrutura econômica e a origem da organização ela pudesse herdar uma suposta cultura organizacional ou mesmo que o contexto histórico e regional onde está inserida a planta fabril analisada poderia ter contribuído para o estabelecimento de uma cultura organizacional definida, isto não se evidenciou por meio das respostas obtidas pela pesquisa. Pelo contrário,

não é possível afirmar com segurança, segundo os dados obtidos, que há uma identidade predominante na organização analisada.

Não é possível afirmar categoricamente, mas a presença de certo multiculturalismo, com presença de várias e distintas culturas nos níveis gerenciais, pode contribuir para essa dificuldade de estabelecimento de uma cultura organizacional forte, o que pode estar sendo reforçado pelo pouco investimento da organização na divulgação de seus valores, de sua missão, como forma de consolidar sua cultura organizacional.

BIBLIOGRAFIA

ARRUDA, Mônica Ferraz. **Cultura organizacional e inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo**. São Paulo: FGV, 2006 (Dissertação).

BARBOSA, Livia Neves de Holanda. **Cultura Administrativa: Uma nova Perspectiva das Relações Entre Antropologia e Administração**. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas.

DINIZ, Polyana Weidy Bezerra; OLIVEIRA, Simone Rodrigues de. **A vida pode ser linda para os funcionários de uma Unidade Franqueada de O Boticário: um estudo de caso sobre cultura Organizacional**. Serra Talhada: UFRPE, (artigo).

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Thomson, 2007.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M.; DONNELLY, James H. ; KONOPASKE, Robert. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Mc GrawHill, 2006.

HOMEM, Ivana Dolejal; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Novas Formas Organizacionais e os Desafios para os Expatriados**. São Paulo:RAE- eletrônica - v. 5, n. 1, Art.8, jan./jun. 2006.

JÚNIOR, Francisco Antonio Coelho; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira**. Brasília: USF, 2004erra Talhada: UFRPE, (artigo).

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolta digital**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2002.

ROBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre - RS: Bookman Editora, 2009.

Portal oficial da Peugeot no Brasil. Disponível em: <http://www.peugeot.com.br/tudopensado/?utm_source=google&utm_medium=S_CPC&utm_term=peugeot&utm_content=Peugeot&utm_campaign=2015_PEUGEOT_BRAND_SDF_A_P_BR_LD#evolucao_marca> acessado em 02 de março de 2015.

Anexo 1



Pesquisa de Campo para suporte ao Trabalho de Conclusão de Curso -
TCC

Curso de Administração da

A que grupo hierárquico você pertence?

- Estagiário Aprendiz Operacional Técnico Supervisão / Coordenação Gerencial

Considerando que a Cultura Organizacional venha ser "um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia dos demais" (Stephen Robbins), avalie as afirmativas apresentadas abaixo e indique em que medida concorda ou discorda de cada uma das afirmativas.

	Discordo Fortemente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Fortemente
<i>Na empresa em que trabalho há uma Cultura Organizacional claramente definida.</i>					
<i>Acho importante conhecer e compreender melhor a Cultura Organizacional da empresa em que trabalho.</i>					
<i>Há uma grande preocupação, na empresa em que trabalho, em divulgar a Cultura Organizacional em todos os níveis hierárquicos.</i>					
<i>Eu conheço e compreendo a Missão da empresa em que trabalho.</i>					
<i>Eu conheço e compreendo os Valores da empresa em que trabalho.</i>					
<i>Considero importante que todos os empregados conheçam a Missão da empresa em que trabalham.</i>					
<i>Considero importante que todos os empregados conheçam os Valores da empresa em que trabalham.</i>					
<i>Facilmente identifico a existência de uma diversidade cultural na empresa em que trabalho.</i>					
<i>A diversidade cultural dos empregados influencia na formação da Cultura Organizacional da empresa em que trabalho.</i>					

Caso você concorde com a última afirmativa, indique onde está a principal origem dessa diversidade:

- Nas diferentes nacionalidades dos empregados
 Nas diferentes origens regionais dos empregados
 Nas diferenças intelectuais
 Na combinação das alternativas anteriores
 Nenhuma das alternativas anteriores

A característica que mais se destaca na empresa em que trabalho é:

- Inovação – Sou estimulado a inovar e assumir riscos;
 Atenção aos Detalhes – Demonstramos precisão e alta capacidade de análise
 Orientação para Resultados – O foco maior é o resultado e não a utilização de técnicas e processos para alcançá-los;
 Pessoas – As decisões dos dirigentes considera o efeito dos resultados sobre as pessoas;
 Equipe – As atividades são organizadas valorizando mais o trabalho em equipe do que o trabalho individual.
 Agressividade – As pessoas são agressivas e competitivas ao invés de tranquilas;
 Estabilidade – O foco é a manutenção das coisas como estão ao invés do crescimento;