

# CULTURA DE EMPREGADO COMO ESTRATÉGIA DE EMPRESA

Autoria: Maria Auxiliadora Diniz de Sá e Claude Lemoine

## Resumo

A busca da competitividade tem levado as organizações a adotarem estratégias as mais diversas possíveis. Uma estratégia que normalmente foi esquecida pelas empresas e somente atualmente vem sendo lembrada por alguns autores é a adoção de estilos gerenciais coerentes com a cultura societária. Partindo-se do princípio de que a adesão das pessoas à organização se dá quando existe uma interação entre as expectativas das pessoas e as características do emprego, quando se verifica uma divergência entre a cultura da organização e a cultura dos indivíduos ou, ainda, quando a cultura da organização representa uma agressão para a maneira de pensar ou agir dos indivíduos, estas oposições criam situações divergentes e provocam falta de compreensão, até mesmo conflitos. Neste estudo os autores tentam mostrar a importância de se optar por estilos de gestão compatíveis com a cultura da sociedade na qual a organização está inserida, como busca de alternativas estratégicas para a empresa.

## Introdução

Nos últimos anos, a cultura organizacional tem se tornado um dos temas mais discutidos na área da administração. Pode-se perguntar por que a questão da cultura é vista como fundamental na análise das organizações. Ultrapassando o simples fenômeno de moda, Thévenet (1985) encontra explicações para justificar esse entusiasmo. A mais comum se refere ao declínio da produtividade norte-americana e a descoberta do sucesso da empresa japonesa.

Deal e Kennedy (1982) por exemplo, apoiam essa corrente de idéia e vão mais além quando consideram que o sucesso dos japoneses é devido a sua habilidade em manter uma cultura forte e coerente em todo o país: “A indústria japonesa é, em verdade, uma extensão dos traços culturais existentes em escala nacional” (p. 5).

Se, até pouco tempo atrás, acreditava-se que as regras gerais de administração eram universais, e portanto, eram aplicadas independentemente dos contextos nos quais se encontravam; mais recentemente, com o avanço da internacionalização dos negócios, compreendeu-se que o meio ambiente não pode mais ser considerado algo externo às organizações; sendo assim, aumentou a discussão sobre a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional.

A observância da influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional vem se intensificando, cada vez mais, a partir das freqüentes constatações de resistências por parte de empregados, em decorrência da não adaptação aos modelos de gestão importados e implantados em nossas organizações ou trazidos pelas multinacionais, que em geral, mantêm valores diferentes e até conflitantes com os nossos. Segundo Joly (1992), torna-se indispensável abordar os problemas de uniformização cultural, como forma de minimizar o potencial de resistência que permeia nossas sociedades. Por essa razão, muitas empresas estão entendendo que o respeito à cultura local é uma necessidade significativa para o seu sucesso.

Por outro lado, as empresas que não permanecerem em ressonância com a cultura ambiental vão correr o risco de uma derrota, como o sublinha Hofstede (1987): “A administração e a organização são envolvidas pela cultura de uma ponta à outra... se vemos o que fazem as organizações eficazes em culturas diferentes, reconhecemos que seus dirigentes

têm sabido adaptar idéias de gestão estrangeiras às condições das culturas locais” (p. 21). A mesma observação parece valer também para as empresas japonesas que souberam adaptar teorias de administração essencialmente americanas, às suas necessidades locais. Segundo ainda Hofstede (1987), os países do terceiro mundo importaram sem discriminação, à título de “transferência de tecnologia”, diversos métodos e idéias estrangeiras de administração. A consequência: grandes perdas econômicas e grandes sofrimentos humanos.

Em geral, os autores aqui citados, aqueles que discutem a diversidade cultural, procuram mostrar justamente como as variações nos valores, nos significados das crenças entre uma cultura e outra, têm implicações para as pessoas, para o estilo de gerência e para a organização como um todo.

Para Lemaître (1984), o sucesso de uma empresa depende da sua astúcia em saber utilizar os valores da sociedade global como apoio para as normas que ela deseja implantar na sua própria organização, formulando essas normas nos termos da ética dominante. Essa conduta, segundo o mesmo autor, é uma das vias abertas para assegurar um grau elevado de adesão do pessoal com a filosofia que ela propõe.

De fato, se a adesão das pessoas na empresa corresponde a uma noção de coerência entre sistemas de valores culturais (Bernoux, 1995), mais a pessoa se identifica aos valores da organização mais ela será adepta. Ao contrário, se existe uma oposição entre esses sistemas de valores, ela cria uma situação divergente, e provoca uma falta de compreensão, de conflitos. Uma pessoa que não se identifica culturalmente com sua organização, pode fazer, conscientemente ou não, menos esforços, ou ainda, esforços contrários aos objetivos organizacionais.

Apesar da questão sobre divergência cultural ter sido reconhecida importante a partir da década de 80 (Rodrigues e Duarte, 1999), até então, no Brasil, foram poucos os trabalhos realizados sobre a relação entre a cultura organizacional e a cultura nacional. Ignorando esta relação, muitos estudos se tornam sem muita relevância pois não tratam a organização como algo integrante do contexto nacional e social no qual ela está inserida. Nosso objetivo principal consiste pois em analisar a coerência entre a cultura nacional e a cultura organizacional como estratégia para a adesão das pessoas nas empresas.

O campo de aplicação desta pesquisa compreende as médias empresas industriais, do setor de transformação, localizadas nas cidades de João Pessoa e de suas aglomerações, no Estado da Paraíba.

## **1 - A cultura organizacional**

O interesse pelo estudo da cultura organizacional não é recente, embora esse tema só tenha começado a ter mais importância nas duas últimas décadas. Desde o início do século, ainda que de forma incipiente, a literatura teórica de administração registra alguns autores que mencionaram a influência dos aspectos culturais no estilo de gestão. Em 1913, J.C. Penny Co., insistia sobre os valores morais para com a organização, como a lealdade. Elliot Jaques (1952), definiu a cultura da organização como a maneira tradicional e usual de pensar e trabalhar. Neste sentido, a cultura envolve uma gama ampla de comportamentos: “os métodos de produção, as habilidades no trabalho e o conhecimento técnico, as atitudes concernentes à disciplina e à punição, os costumes e os hábitos de comportamento dos dirigentes, os objetivos da empresa, a maneira de conduzir o negócio, os métodos de recompensa, os valores ligados às diferentes modalidades de trabalho” (p.251).

Quando Jaques (1952) descreve a cultura organizacional, ele identifica os elementos da cultura, como as atitudes, os costumes, os hábitos, os valores. Ele considera também a cultura como fator determinante do estilo de gestão das empresas.

Entretanto, é na década de 80 que a cultura organizacional foi conhecida como um ponto chave da análise das empresas, por exemplo na relação entre cultura e performance.

O interesse pelo estudo da cultura organizacional se tornou mais evidente a partir da publicação de três livros que centraram a atenção da comunidade acadêmica e gestonária sobre a importância da questão cultural nas organizações. Esses livros são: *Theory Z* (Ouchi, 1981), *The Art of Japanese Management* (Pascale e Athos, 1981) e *In Search of Excellence* (Peter e Waterman, 1982).

Existem várias definições de cultura organizacional. Segundo Thévenet (1993), “esse grande interesse é um sinal da força de evocação do conceito” (p. 32). Pode-se pensar que essa diversidade venha do fato que cada autor releva um elemento diferente da cultura organizacional. Se os reunimos, como o fez Santos (1992), encontramos três grupos de definições: o primeiro faz referência aos sinais e aos símbolos que, intencionalmente ou não, dão informações sobre os valores da organização; o segundo se refere à cultura como um conjunto de valores compartilhados pelos membros da organização, e o terceiro define a organização como um conjunto de referências fundamentais. Estas resultam de experiências vividas pelos membros do grupo, tendo dado resultados positivos e sendo cristalizados ao nível do inconsciente. Estas referências comuns determinam como os membros se comportam, e como eles percebem e representam a organização.

Entretanto esta classificação não é rígida. Outras definições caracterizam também a cultura organizacional. Para Schein (1984), cuja definição é largamente utilizada na literatura, a cultura organizacional é o conjunto das hipóteses de base que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu aprendendo a fazer face aos seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou suficientemente bem para ser considerada como válida e assim ser ensinada aos “novos” como sendo a maneira certa de pensar, de perceber e de sentir face a esses problemas.

Segundo este autor (1984), a cultura organizacional se divide em três níveis: o nível externo ou a cultura observável que corresponde às manifestações visíveis da cultura: a linguagem, a arte, a arquitetura e a tecnologia. O nível dos valores e das ideologias que se referem às regras, aos princípios, às normas, aos valores morais que governam o comportamento dos indivíduos. E o nível das hipóteses de base que correspondem aos valores subjacentes inconscientes. Os dois primeiros níveis são manifestações da cultura enquanto que o terceiro forma a cultura propriamente dita.

A divisão de Schein é também adotada por Hofstede (1990) que separa a cultura em valores e em práticas. As práticas são as manifestações da cultura, traduzidas em símbolos, heróis e rituais enquanto que a essência da cultura é formada pelos valores que interpretam os sentimentos em bom e mau, bonito e feio, regular e irregular, racional e irracional. Esses sentimentos são em geral inconscientes e invisíveis, mas eles se revelam em diferentes comportamentos. Para enquadrar teoricamente nosso estudo, nós escolhemos a definição de Jaques (1952), Schein (1984) e de Hofstede (1990).

Existem diversos autores que abordam a relação da cultura organizacional com a cultura nacional. É o caso de Hofstede (1980) que em um dos seus trabalhos demonstra o conteúdo cultural norte-americano contido nos pressupostos de várias teorias de administração; ou (1987), onde analisou as diferenças entre as culturas nacionais e suas conseqüências sobre o funcionamento das empresas. Para Aktouff (apud Motta e Caldas, 1997), a cultura é um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o imaterial e o material. Por material, entende-se as estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas, e por imaterial o conjunto de valores, crenças e símbolos que influenciam o comportamento do indivíduo diante de sua família, de seu trabalho e de sua organização.

Para Rodrigues e Duarte (1999), a globalização estimulou a discussão sobre convergência e divergência entre culturas: necessita-se entender não só as diferenças nos

aspectos operacionais de empresas localizadas em outros ambientes socioculturais, mas também as relações interpessoais concernentes. Nesse mesmo sentido, Aidar *et al.* (1995) afirmam que apesar do debate sobre domínio cultural ter sido intensificado a partir da internacionalização dos negócios, esse assunto é antigo e remonta ao tempo do colonialismo ou o imperialismo, quando as organizações ou nações detentoras do poder econômico, impunham seus estilos e sistemas gerenciais às demais. No entanto, segundo esses autores, estudos sobre estratégias internacionais têm identificado a importância de se conhecer e respeitar a cultura do local onde se pretende atuar, como uma vantagem competitiva.

Aidar *et al.* (1995) citam também dois outros autores interessados nesse campo de estudo: Gertsen (1990) e Moran (1988). O primeiro (ou a primeira) mostra a importância do treinamento no processo de aculturação. Segundo ela, esse treinamento não deve se limitar apenas à informações a respeito da cultura específica do local onde se vai trabalhar, mas também as repercussões de se trabalhar numa cultura diferente. Já para o segundo autor, a efetividade de uma organização multicultural está na habilidade de se gerenciar as adversidades. Na sua opinião, deve-se aproveitar aquilo que cada cultura tem de melhor.

Segundo Motta e Caldas (1997), podemos identificar na organização o complexo “material-imaterial” que constitui a cultura organizacional. Esta interdepende, em termo mais gerencial, das estruturas sociais, da história, da formação de seu povo, do inconsciente impregnado no coletivo humano, das leis, da moral, enfim de todos os fatores formadores dos traços de um povo.

De suas partes, Chanlat (1996), Gasparini (1996) e Kamdem (1996), desenvolvem estudos relacionados à questão do tempo e do espaço em culturas diferentes, mostrando a importância de se observar valores, hábitos e costumes de povos diferentes.

Finalmente Joly (1992) por sua vez, dá um enfoque diferente a essa questão: no seu estudo ele descreve sobre a experiência de se viver num meio cultural diferente. Segundo esse autor, a experiência intercultural representa uma séria ameaça para a estrutura da identidade pessoal. Ele vai no sentido de uma identidade cultural e cita outros autores a favor de práticas adaptadas às condições locais: por exemplo, Hofstede (1980a), Jaeger (1983, 1987), Haurant (1984), Bourgoin (1984), D’Iribarne (1984, 1986, 1989), Kilmann *et al.*(1985), Neale (1985), Adler (1986), Saleh (1987), Bollinger e Hofstede (1987), Adler e Izraeli (1988), Kiggundu (1989).

## **2 - A cultura brasileira**

Quando no seu livro *Ancient Society*, publicado em 1877, Lewis Morgan descreveu a evolução tecnológica dos povos da terra, desejava mostrar que eles tinham, à cada etapa, sistemas de valores, atitudes, conhecimentos, crenças e costumes diferentes.

Isso mesmo, quando se passa de um grupo, de uma região ou de um país a outro, nota-se que os povos têm diversas maneiras de viver; ao contrário, as pessoas que pertencem a uma mesma sociedade tornam-se, de certa forma, muito parecidas, ao ponto que o contato com outras sociedades nos mostra sua diferença.

Estas diferenças e semelhanças específicas a uma certa sociedade são devidas à cultura. Ela é totalmente enraizada que a maioria das pessoas não têm consciência. Segundo Trompenaars, (1993), o que particulariza cada cultura são as crenças, as quais distingue, elas mesmas, os grupos uns dos outros. Os participantes de cada cultura têm tendência a julgar seus próprios comportamentos sociais como universais e a explicar aqueles das outras sociedades através de sua própria matriz cultural.

O termo cultura tem vários sentidos, no entanto, aquele que será empregado aqui se refere ao modo de vida global em uma sociedade.

Toda sociedade pode se caracterizar por certos fatores comuns que exprimem a resposta esperada dos seus participantes à uma dada situação. Assim, apesar das variações individuais, pensa-se que a maior parte dos membros de uma sociedade responde, no conjunto, segundo as mesmas referências à cada situação específica; isto constitui um modelo cultural.

Existem várias definições de cultura. Entretanto, escolhemos uma delas que corresponde ao nosso objeto de investigação: aquela de Kolasa (1978) para quem a cultura se refere às características comuns aos membros de um grupo: o sistema de valores, as crenças, as expectativas e outros tipos de comportamentos. Ela inclui a maneira de se conduzir nas relações interpessoais. Essa definição é apoiada por Crozier (1994), o qual assegura que os comportamentos são condicionados pelos valores aos quais as pessoas aderem – a cultura comum e por Troupenaars (1994), para ele, a cultura constitui as raízes da ação .

Nessa mesma linha de entendimento, utilizaremos a definição dada por Rodrigues e Duarte (1999) para distinguirmos cultura nacional de cultura estrangeira. Para esses autores, “a cultura nacional é representada pelos traços mais comuns e gerais que definem a cultura local – do país estrangeiro – e que se expressam por meio de valores e do comportamento de pessoas ou grupos em organizações ou em atividades de colaboração internacional” (p. 41).

## **2.1 - As relações inter-culturais**

Pelos estudos etnológicos, pode-se observar como as fontes culturais indígenas, africanas e européias entraram em conjunção para compor, através da integração de seus elementos, uma cultura própria, reconhecida como brasileira. Assim, nós descrevemos a seguir os principais aspectos culturais herdados desses três grupos.

## **2.2 - As relações culturais contemporâneas**

No estudo do processo pelo qual a sociedade e a cultura brasileira se formaram, observa-se como as fontes culturais indígena, africana e européia se misturaram, no Brasil, para compor, através da interação de seus elementos, alguns traços culturais novos, formando uma proto-etnia, com a qual toda população se identifica. Esse novo tecido cultural se desenvolveu pela multiplicação de vários traços de cultura e se diferenciou pelo efeito da adaptação à novas situações, pela criatividade e pela frequentação com outros povos.

### **2.2.1 - Modo de organização do trabalho**

Lembremo-nos que as referências agrícolas mais antigas herdadas dos índios e dos negros africanos se referem a um trabalho coletivo, bastante autônomo. Entretanto, as técnicas de produção em série no sistema taylorista-fordista se encarregaram de sufocar essas referências culturais, transmitidas de geração em geração. Hoje, o que predomina em muitas empresas é um ambiente onde não se estimula nem a iniciativa nem a criatividade e ainda se punem os erros. O empregado brasileiro é definido por Srour (1994) como aquele que “padece do medo de errar, curva-se em seu conformismo e recolhe-se na sua passividade de espectador” (p.41). No entanto, para Costa (1995), o brasileiro é considerado criativo.

### **2.2.2 - Relações interpessoais**

No que concerne à organização social, o povo brasileiro se caracteriza pelo sentimento de coletividade, pela sua abertura aos contatos humanos e culturais, pelo seu espírito de aproximação, de colaboração e de integração. O exemplo típico é a grande

popularidade do carnaval nas ruas e nos jogos de *football*, fenômenos conhecidos no mundo inteiro.

Segundo Tropaars (1993), os brasileiros tendem a encarar a empresa como um grupo de pessoas que trabalham juntas, têm relações sociais com outras organizações. No que se refere ao relacionamento com outras pessoas, a afeição prevalece sobre o neutro: conhecer e estabelecer boas relações com a pessoa com quem se está lidando, é fundamental.

O etnólogo Sérgio Buarque de Holanda (1956) descreve o brasileiro nesses termos: a contribuição brasileira à civilização será a cordialidade - ela dará ao mundo o homem cordial. De sua parte, Cardoso (1995) caracteriza os brasileiros como “muitos informais”. De fato, todo mundo se chama pelo seu nome. Em geral, eles são simpáticos, têm uma capacidade impressionante de fazer conhecimento e são muito abertos às conversações.

### **2.2.3 - Estilo de direção**

A sociedade brasileira se caracteriza pelo espírito de comunidade entre os membros de uma mesma família. Eles são muito solidários e se ajudam mutuamente nos momentos difíceis de sua vida. É assim que DaMatta (1993) afirma que o Brasil possui um componente cultural extremamente marcável: é a idéia de “casa”, significando que todos somos membros de uma mesma família e de um grupo bem definido.

Essas mesmas características culturais são perceptíveis também nas situações de trabalho. O brasileiro espera que a organização reproduza a família; espera se sentir em casa no trabalho; espera da organização a hospitalidade, a harmonia e não a luta e a competição. Os relacionamentos, as regras, a hierarquia, são identificados como uma realidade social e política próxima do clã, daí a definição de Hofstede (1987) sobre nossa principal característica: o gerenciamento pessoalista: o mundo do trabalho ainda se confunde muito com o mundo da família. Existe ainda uma tendência à não distinção entre o cargo e a pessoa que o ocupa. Barbosa (1996) destaca outros valores como uma preferência por uma boa relação no trabalho, por uma oposição à competitividade individual, e por uma gestão participativa.

No entanto, sabe-se que o traço mais marcante do estilo gerencial brasileiro, categoria central da nossa sociedade (Ramos, 1966) é o “jeitinho” que pode ser entendido como “uma forma ‘especial’ de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade” (Barbosa, 1992).

## **3 – Estratégia de empresa e estratégia de recursos humanos**

Se especializar em uma área na qual já se tem um conhecimento particularmente desenvolvido, integrar outras atividades ligadas à sua atividade principal, se diversificar ou se retirar de certos mercados, são algumas das decisões tomadas pelos dirigentes de empresas no âmbito de sua estratégia (Besseyre des Horts, 1988).

Por muito tempo excluída da política geral da empresa, a Função Pessoal não era convidada a participar de questões estratégicas. Mais recentemente, a Administração dos recursos humanos adquiriu sua posição de nobreza (ao menos nos discursos). Em certos casos,

talvez pelo efeito da moda, em outros, pela vontade do dirigente, a administração do pessoal se elevou progressivamente chegando até ao *status* de administração estratégica dos recursos humanos.

Sabe-se que as mudanças tecno-econômicas, a concorrência internacional, as evoluções sócio-políticas bem como o melhoramento da imagem da empresa ... todos esses elementos além de outros, modificaram profundamente a administração dos recursos humanos e o perfil de seus gestores. Para fazer face a esses desafios, mudanças culturais e práticas se fizeram necessárias. Duas dimensões se impuseram progressivamente:

1 – a visão da função Pessoal como é vista hoje, indica a necessidade de se levar em consideração os grupos humanos que formam a empresa e que são freqüentemente ignorados pelos seus responsáveis. A atenção dada ao fator humano tornou-se essencial pois, compreende-se que a eficácia organizacional depende principalmente dos indivíduos e não somente da qualidade do conceito serviço e da organização do trabalho. Neste sentido, Thévenet (1994) afirma: “Torna-se cada vez mais imperativo os cuidados com o indivíduo pois ele é a base de todas as renovações e práticas que se queira implantar” (p. 62);

2 – participação na elaboração (ou formulação) e na implantação da estratégia empresarial ao lado de outras grandes funções: técnica, financeira e econômica. O reconhecimento da importância do social na batalha pela competitividade constitui uma chance histórica para a função Pessoal que se confirma cada vez mais como uma das grandes funções estratégicas da empresa ao lado de outras funções maiores como Finanças ou Marketing.

Tem-se no entanto que a corrida pela qualidade e produtividade levou as empresas a compreender ainda mais a importância dos recursos humanos para o alcance de seus objetivos e conseqüentemente para seu desenvolvimento. Por isso elas tendem a ampliar cada vez mais a área de atuação desses recursos na empresa: de um nível micro-organizacional, vistos apenas como meio de melhorar a produtividade aparente do trabalho, para um nível estratégico. “É o translate dos recursos humanos do registro da organização do trabalho ao registro da estratégia de empresa” (Thierry, 1994, p. 43).

É nesse sentido que as empresas buscam cada vez mais a observância de estratégias de recursos humanos aliadas a sua estratégia global. Nesse momento, quando a sociedade brasileira toma consciência das intensas mudanças que ocorrem nos sistemas sócio-econômico e político-cultural, deve-se, segundo Albuquerque (1999), “identificar quais as grandes tendências de mudanças no sistema de gestão de recursos humanos e nas relações de trabalho que contribuirão para o aumento da capacidade competitiva das empresas nacionais” (p.216). Assim, a estratégia apontada aqui neste trabalho é aquela voltada para a coerência cultural entre a organização e seus empregados, principalmente em época de globalização dos negócios, como forma de se conseguir maior competitividade através de uma maior adesão das pessoas na empresa.

## **4 - Metodologia da pesquisa**

### **4.1 - O objetivo geral**

O objetivo geral consiste em analisar a influência da divergência entre a cultura organizacional e a cultura dos empregados sobre a adesão das pessoas na empresa.

### **4.2 - Os objetivos específicos**

Os objetivos específicos da pesquisa são, inicialmente, a identificação da cultura da empresa a partir do seu modo de organização do trabalho, das relações interpessoais e do seu estilo de liderança, e a identificação da cultura dos empregados através de suas referências culturais de origem ou suas expectativas.

Uma vez identificados a cultura organizacional e as referências culturais dos empregados, esta pesquisa visa verificar que o nível de adesão das pessoas na empresa é função da coerência entre estas duas variáveis.

### **4.3 - As dimensões do modelo da pesquisa**

#### **4.3.1 - Dimensão concernente à cultura organizacional**

Considerando as reflexões teóricas efetuadas neste trabalho, nós retemos os fatores que formarão a dimensão da cultura da empresa: modo de organização do trabalho, relações interpessoais e estilo de direção.

O modo de organização do trabalho é identificado através das variáveis: tarefa, autonomia, participação; as relações interpessoais pelas variáveis: grupo, camaradagem, solidariedade, confiança; o estilo de direção pelas variáveis: proximidade, confiança, controle.

Nesta pesquisa nós identificamos a cultura das empresas, seguindo o estudo de Fleury (1990) para a análise da organização do processo de trabalho, aqui traduzido em termos de modo de organização do trabalho, relações interpessoais e estilo de liderança.

#### **4.3.2 - Dimensão concernente à cultura dos empregados**

No modelo proposto neste estudo, a cultura dos empregados é analisada a partir das referências culturais de origem destes últimos. Assim, definimos como fator desta dimensão as expectativas dos empregados face ao modo de organização do trabalho, das relações interpessoais e do estilo de liderança dos diretores.

#### **4.3.3 - Dimensão concernente à adesão das pessoas na organização**

Para definirmos as variáveis do fator adesão, nós nos apoiamos sobre a definição de Mowday, Porter e Steers (1982) que descrevem a adesão segundo três elementos: uma identificação às políticas e aos valores da organização, a disposição para desenvolver esforços importantes e o desejo de ficar na empresa. Assim, as variáveis retidas para avaliar a adesão dos empregados na organização se definem por: identificação, esforços desenvolvidos e intenção de ficar.

### **4.4 - O terreno da pesquisa**

O terreno desta pesquisa compreende as médias empresas (entre 100 e 500 empregados; cf. Von Jess, 1976) industriais, do setor de transformação, localizadas na cidade de João Pessoa e suas aglomerações, no Estado da Paraíba.

### **4.5 - A população e a amostra da pesquisa**

A população da pesquisa compreende os diretores, os chefes de equipe e os empregados das 22 empresas industriais, constitutivas do terreno desta pesquisa.

A condução do questionário em torno da nossa amostra nos permitiu obter um número particularmente aceitável de respostas: 27 diretores, 54 chefes de equipe e 598 operários, distribuídos num total de 14 empresas.

#### 4.6 - A coleta dos dados

Os instrumentos de coleta dos dados adotados para esta pesquisa são: dois questionários (um destinado aos diretores e aos chefes de equipe, outro aos empregados, ambos visando colher informações sobre valores constitutivos da cultura da empresa e da cultura dos empregados), e entrevistas feitas com os diretores e alguns empregados, através das quais nós registramos testemunhos, desabafo do coração ou, ao contrário, manifestações espontâneas de alegria, de satisfação e de comprometimento. As entrevistas visaram conseguir também informações sobre valores da cultura da empresa.

### 5 - A adesão na organização

*QUADRO 1 - A opinião da amostra sobre a adesão na organização*

Variáveis	Nível de coerência cultural empresa/indivíduo	Amostra (%)	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente	Total	
									-	+
Identificação à empresa	Baixo	Empregados	11	14	24	28	18	5	49	51
	Alto	Empregados	1	1	2	16	42	38	4	96
Esforços desprendidos	Baixo	Diretores	7	40	20	13	20	0	67	33
		Chefes de equipe	3	29	32	27	6	3	64	36
		Empregados	7	19	29	27	15	3	55	45
	Alto	Diretores	0	0	8	42	50	0	8	92
		Chefes de equipe	0	0	5	20	60	15	5	95
		Empregados	0	1	4	21	37	37	5	95
Intenção de ficar	Baixo	Empregados	8	15	29	25	18	5	52	48
	Alto	Empregados	1	3	8	22	45	21	12	88

Nota: amostra: diretores=27, chefes de equipe=54, empregados=598.

Parece que os empregados das organizações onde existe alto nível de coerência cultural empresa/indivíduo respondem clara e mais favoravelmente sobre a identificação à sua empresa do que os empregados das organizações onde este nível é baixo: 96% contra 51%. Com relação aos esforços desprendidos, nota-se que todos os escores vindos das organizações onde existe alto nível de coerência cultural empresa/indivíduo são positivos e ultrapassam 90% das respostas, e qualquer que seja o nível hierárquico considerado. Quanto à intenção de ficar, 88% dos empregados das organizações onde existe um alto nível de coerência cultural empresa/indivíduo respondem favoravelmente à esta questão (45% afirmam seu acordo).

Nas organizações onde o nível de coerência cultural é baixo, as respostas atingem percentagens claramente mais fracas: não se desprende esforços (diretores 67%, chefes de equipe 64%, empregados 55%). No mesmo sentido, 52% dos empregados declaram a intenção de não ficar na organização.

As diferenças de adesão na organização são importantes e significativas entre os dois tipos de organizações. Parece que a adesão é mais importante naquelas onde o nível de coerência cultural empresa/indivíduos é alto.

Os empregados encontram nesse tipo de organização um ambiente onde eles podem aderir mais, desenvolver um orgulho de pertencer e participar com entusiasmo à vida da empresa. Contrariamente, nas empresas onde o nível de coerência cultural é baixo, os

empregados se sentem menos integrados, experimentam mesmo sentimentos hostis e fazem julgamentos negativos sobre a condição que lhes é reservada.

## **Conclusão**

Esta pesquisa se desenvolveu a partir de um questionamento inicial: será que a divergência entre a cultura organizacional e a cultura dos empregados pode interferir sobre a adesão das pessoas na empresa? Após a análise dos dados concluímos que as organizações que apresentam um nível de coerência cultural empresa/indivíduos baixo, igualmente apresentam um nível de adesão das pessoas baixo. Inversamente, as organizações que mantêm um nível de coerência cultural empresa/indivíduos alto, igualmente mantêm um nível de adesão das pessoas alto.

Nós observamos o comportamento dos empregados e também seu olhar, durante a pesquisa. Como os resultados indicam, muitos se mostram identificados com sua organização. As observações o confirmam. Independentemente da coerência cultural empresa/indivíduos e das condições de trabalho, nós podemos testemunhar o entusiasmo das pessoas por sua instituição. Isto nos permitiu compreender que a adesão dos indivíduos depende de sua identificação à organização e daquilo que eles esperam de seu trabalho. Mas nós vimos também aqueles que não estavam identificados com sua empresa, mais numerosos no tipo “nível baixo de coerência cultural empresa/indivíduos”.

Em algumas organizações onde o nível de coerência cultural é baixo, o clima de apatia e de isolamento que muitos empregados mostraram parece revelador de um fraco nível de adesão. Eles não manifestam muito interesse pelo trabalho e criticam de maneira muito forte o funcionamento da organização.

Em contrapartida, nós remarcamos que muitas organizações que conservam um nível alto de coerência cultural não são somente um lugar de trabalho. São também um ambiente onde os empregados podem encontrar amigos, contar os problemas, como em uma grande família. Isto está relacionado com o fato de que os empregados encontram na organização uma referência cultural importante para eles: o trabalho coletivo.

Descobrimos o uso de um termo específico amplamente repetido entre eles: “família”. Remarcamos a alegria dos empregados por acreditarem que os dirigentes se preocupam com eles, lhes fazem muita atenção e lhes respeitam. É também impressionante a vontade expressa pelos empregados de ficar na organização, e a cooperação que eles estão prontos a lhe oferecer... O estilo de liderança é reconhecido como positivo quando ele oferece consideração e apoio aos empregados. Estes fatores vão no sentido de uma coerência cultural entre a organização e os valores de referência próprios à cultura dos indivíduos. São justamente essas dimensões (relações interpessoais e estilo de liderança), que dão sentido ao trabalho e favorecem a adesão das pessoas na organização.

Assim, pode-se concluir que quando se pensar em internacionalizar os negócios ou mesmo, à parte essa questão, quando se buscar estratégias de recursos humanos visando-se aumentar a competitividade das empresas, deve-se pensar em fazer uma gestão mais adaptada à cultura local.

## **Bibliografia**

AIDAR, M. M.; BRISOLA, A B.; MOTTA, F. C. P. & WOOD JR., T. (1995). “Cultura organizacional brasileira”, in: WOOD JR., T. (coord.). *Mudança organizacional*. São Paulo, Atlas, (p. 32-56).

- ALBUQUERQUE, L. G. (1999). “Estratégias de recursos humanos e competitividade”, in: VIEIRA, M. M. F. & OLIVEIRA, L.M.B. *Administração contemporânea*. São Paulo, Atlas, (p.215-238).
- BARBOSA, L. (1992). *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro, Campus, 153 p.
- BARBOSA, L. N. H. (1996). Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *RAE*. 36. N.º 4, (p. 6-19).
- BERNOUX, P. (1995). *La sociologie des entreprises*. Paris, Éditions du Seuil, 402 p.
- BESSEYRE DES HORTS, C.-H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris, Éditions d’Organisation, 224 p.
- CARDOSO, M. (1995). Rádio peão - estudo dos mecanismos, tipologia e os efeitos dos rumores nas organizações. *RAE Light*. 2. N.º 4, (p. 8-13).
- CHANLAT, J.-F.(org.). (1996). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 300 p.
- COSTA, A. L. (1995). A organização cordial: ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. *RAE*. 35. N.º 6, (p. 40-54).
- CROZIER, M. (1994). *L’entreprise à l’écoute: apprendre lemanagement post-industriel*. Paris, Éditions du Seuil, 217 p.
- DAMATTA, R. (1993). *O que faz o Brasil, Brasil*. Rio de Janeiro, Rocco, 104 p.
- DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. ( 1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Massachusets, Addison - Wesley.
- DIÉGUES JÚNIOR, M. (1977). *Etnias e culturas no Brasil*. Rio de Janeiro, 6ª ed., Civilização Brasileira, 208 p.
- FLEURY, M.T.L. (1990). “O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica”, in: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. (Eds.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, (p. 15-27).
- FREYRE, G. (1947). *Interpretações do Brasil; aspectos da formação social brasileira como processo de amalgamento de raças e culturas*. Rio de Janeiro, José Olympio.
- GASPARINI, G. (1996). “Tempo e trabalho no ocidente”, in CHANLAT, J.-F.(org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, (p. 111-126).
- HOFSTEDE, G. (1980). Motivation, leadership and organization: Do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics, summer*, (p. 42-63).
- HOFSTEDE, G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l’organisation. *Revue Française de Gestion. Sep./oct.* (p.10-21).
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. & SANDERS, J. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. Juin. N.º 35.
- JAQUES, E. (1952). *The changing culture of a factory*. New York, Dryden Press.
- JOLY, A. (1992). “Alteridade: ser executivo no exterior”, in: CHANLAT, J.-F.(org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, (p. 83-124).
- KAMDEM, E. (1996). “Tempo e trabalho na África”, in: CHANLAT, J.-F.(org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, (p. 127-147).
- KOLASA, B. J. (1978). *Ciência do comportamento na administração*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.
- LEMAÎTRE, N. (1984). La culture d’entreprise, facteur de performance. *Revue Française de Gestion. Sep./oct.* (p.153-161).
- MICHEL, S.(1989). *Peut-on gérer les motivations?* Paris, Presses Universitaires de France.

- MICHEL, S. (1994). “Motivation et implication professionnelles”, in: DE COSTER, M. & PICHAULT, F. (Eds.). *Traité de sociologie du travail*. Belgium, De Boeck-Wesmael, (p. 381-399).
- MOTTA, F.C. P. & CALDAS, M.P. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 325 p.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. & STEERS, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York, Academic Press.
- OUCHI, W. (1981). Theory Z: how american business can meet the japanese challenge. Tr. fr. *Théorie Z: faire face au défi japonais*. Paris, InterÉditions, 1982, 252 p.
- PASCALE, R. T. & ATHOS, A. G. (1981). *The art of japanese management: applications for american executives*. New York, Simon and Shuster.
- PERETTI, J.-M. (1985). Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*. Sep./déc. N.º 53-54, (p.62-68).
- PETER, T. & WATERMAN, R. (1982). In search of excellence. Tr. fr. *Le prix de l'excellence*. Paris, InterEditions, 1992, 359 p.
- RAMOS, A. G. (1966). *Administração e estratégia do desenvolvimento – elementos de uma sociologia especial da administração*. Rio de Janeiro, FGV.
- RIBEIRO, D. (1978). *Os brasileiros: I teoria do Brasil*. Rio de Janeiro, Vozes.
- RIPON, A. (1987). “Satisfaction et implication dans le travail”, in: LEVY-LEBOYER, C. & SPERANDIO, J.-C. *Traité de psychologie du travail*. Paris, Presses Universitaires de France, (p.421-434).
- RODRIGUES, S. B. & DUARTE, R.G. (1999). “Diversidade cultural no ambiente dos negócios internacionais”, in: VIEIRA, M. M. F. & OLIVEIRA, L.M.B. *Administração contemporânea*. São Paulo, Atlas, (p.40-58).
- SANTOS, N.M.B.F. (1992). *Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - um estudo interdisciplinar*. São Paulo, Universidade de São Paulo, tese.
- SCHEIN, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. N.º 25, (p.3-16).
- SROUR, R.H. (1994). Formas de gestão: o desafio da mudança. *RAE*. 34. N.º 4, (p.31-45).
- THÉVENET, M. (1983). La réforme d’une époque: l’expression des salariés. *Revue Française de Gestion*. Mar./avr. N.º 40, (p.18-34).
- THÉVENET, M. (1985). L’écôt de la mode. *Revue Française de Gestion*. Sep./déc. N.º 53-54, (p.19-29).
- THÉVENET, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l’entreprise*. Paris, Editions Liaisons.
- THÉVENET, M. (1993). *La culture d’entreprise*. Paris, Presses Universitaires de France.
- THÉVENET, M. (1994). La fin ou le début de la GRH? *Revue Française de Gestion*. Mars/Avril/Mai. N.º 98, (p.62-63).
- THIERRY, D. (1994). La place réelle de ressources humaines dans les stratégies d’entreprise. *Revue Française de Gestion*. Jan./fev. N.º 97, (p. 43-48).
- TROMPENAARS, F. (1993). Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. Tr. fr. *L’entreprise multi culturelle*. Château-Gontier, Maxima, 1994, 308 p.
- VON JESS, R. (1976). *O perfil do pequeno e médio empresário industrial do município do Rio de Janeiro*, IDEG/SEBRAE.