



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS

CURSO: PSICOLOGIA

**CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA E  
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

ISABELA BERNARDES DE ANDRADE

BRASÍLIA  
NOVEMBRO/2003

ISABELA BERNARDES DE ANDRADE

**CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA E  
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA  
ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de Psicologia do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Professora orientadora: Leida Maria de Oliveira Mota.

Brasília, novembro de 2003

## **Resumo**

O presente estudo se propõe a analisar a influência que a Cultura Organizacional Brasileira exerce sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. É realizada uma revisão a respeito dos conceitos relacionados ao tema. Posteriormente, é apresentada uma proposta de metodologia de pesquisa, bem como dois instrumentos de coleta de dados, visando esclarecer o problema de pesquisa levantado. As divergências existentes em relação aos conceitos de Cidadania Organizacional e de Cultura Organizacional Brasileira são discutidas, de forma a buscar seu melhor esclarecimento. Por fim, são levantadas algumas hipóteses a respeito da relação entre os aspectos da Cultura Organizacional Brasileira, conforme o modelo de Hofstede (1984) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, de modo que tais hipóteses apontam para a suposição de que os traços da Cultura Organizacional Brasileira desfavorecem a emissão de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Ressalta-se, porém, a necessidade de maiores esforços de pesquisa, no sentido de buscar resultados mais conclusivos.

## Sumário

<b>Introdução</b>	<b>5</b>
<b>Fundamentação Teórica</b>	<b>9</b>
1. Comportamento Organizacional	9
1.1 Comportamento Macro-Organizacional	9
1.2 Comportamento Meso-Organizacional	10
1.3 Comportamento Micro-Organizacional	11
1.3.1 Comportamento Extra-Papel	12
1.3.1.1 Comportamento de Cidadania Organizacional	14
<b>Breve histórico</b>	14
<b>Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional</b>	17
2. Cultura Organizacional	24
2.1 Cultura Organizacional e Cultura Nacional	26
2.1.1 A perspectiva de Hofstede	27
Programa Mental	27
Cultura Social	28
Dimensões da Cultura Social relacionadas à Cultura Organizacional	30
2.2 Cultura Organizacional Brasileira	36
2.2.1 A Cultura Organizacional Brasileira segundo Hofstede (1984)	36
2.2.2 O Estilo Brasileiro de Administrar – a visão de Prestes & Barros (1996)	39
2.2.3 Os Traços Brasileiros nas Culturas Organizacionais, segundo Freitas (1997)	44
<b>Metodologia</b>	<b>47</b>
1. Proposta de Estudo	47
2. Caracterização das Organizações	47
3. Amostra	48
4. Procedimentos	48
<b>Discussão</b>	<b>52</b>
<b>Conclusão</b>	<b>56</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>58</b>
Questionário: Cultura Organizacional Brasileira	58
<b>Anexo 2</b>	<b>63</b>
Questionário: comportamentos de Cidadania Organizacional	63
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>65</b>

## **Introdução**

Os estudos sobre os diversos tipos de comportamento humano nas organizações vêm acontecendo principalmente no aspecto que tange às variáveis que podem explicar sua gênese. Tais variáveis incluem aspectos relativos ao indivíduo, à sua equipe de trabalho, à sua organização e à sociedade. Também vêm sendo investigados os efeitos que os comportamentos provocam ao nível do indivíduo, da equipe, da organização ou da sociedade (Borges-Andrade, 2002).

Borges-Andrade (2002) afirma que, a princípio, estes estudos eram focados apenas em pesquisas nos campos da Motivação e Satisfação no Trabalho e Clima e Liderança nas organizações. Recentemente, o leque de comportamentos e variáveis estudados pelos pesquisadores teve um grande crescimento. Cabe ressaltar que o interesse surge por influência do contexto social, econômico, político e cultural da época em que as pesquisas são feitas. Um dos comportamentos que passou a ser muito pautado em estudos, a partir de 1983 com Bateman e Organ, é o comportamento de Cidadania Organizacional (Siqueira e Cols, 2002). “As mudanças contemporâneas no mundo do trabalho e das organizações foram provavelmente fortes razões para o aumento do interesse pelo assunto” (Borges-Andrade, 2002)

A respeito desse tema, mas antes mesmo dele ser conceituado, Katz & Kahn (1978) afirmaram que as organizações só funcionarão eficazmente, se as pessoas que nelas trabalham se dispuserem a fazer algo mais do que aquilo que está prescrito para seus cargos. Estes atos, tidos como espontâneos e inovadores, devem ser voluntários, intencionais, positivos e desinteressados.

As proposições destes dois teóricos têm sido usadas como bases para alçar os comportamentos de Cidadania Organizacional. Eles propõem cinco categorias de respostas espontâneas: atividades de cooperação com os demais membros da organização; ações protetoras ao sistema ou subsistema; sugestões criativas que visem à melhoria organizacional; autotreinamento para maior responsabilidade organizacional e criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo (Katz & Kahn, 1978, p.381).

Organ, em 1988, propôs o primeiro conceito formal de Cidadania Organizacional, onde este se dá em comportamentos arbitrários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização (Rego, 2002a).

No Brasil, os principais estudos a respeito de comportamentos de Cidadania Organizacional foram feitos por Mirlene Siqueira, professora do Mestrado em Administração da Universidade Metodista de São Paulo. Siqueira (1995) escreveu sua tese de doutorado, a respeito dos antecedentes dos comportamentos de Cidadania Organizacional e também escreveu um livro, em co-autoria com Gomide Júnior e Oliveira chamado Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações. Outro autor contemporâneo que vem estudando o tema com maior profundidade é o professor português Armênio Rego, da Universidade Aveiro.

O presente trabalho segue essencialmente o pensamento desses dois teóricos, por serem os principais pesquisadores do tema na língua portuguesa e no Brasil. A esse respeito, é importante salientar que alguns pesquisadores, como Farh e colaboradores (1997), verificaram que os comportamentos de Cidadania Organizacional devem ser estudados dentro dos contextos em que os mesmos estão inseridos, pois, de acordo com os estudos já realizados, o que é considerado comportamento de Cidadania em uma cultura pode não ser em outra, sendo que os autores mostraram, em suas pesquisas, que existem comportamentos que são universais e outros particulares de cada cultura.

Sendo assim, e considerando a escassez de estudos nacionais a respeito desse tema, faz-se necessário investigar se existem comportamentos de Cidadania particulares da Cultura Organizacional Brasileira e, se esta mesma cultura favorece ou desfavorece a emissão desse tipo de comportamento.

Com base nesse problema de pesquisa, a proposta deste estudo é elaborar um instrumento que possa verificar se a Cultura Organizacional Brasileira favorece ou não os comportamentos de Cidadania e quais são as dimensões particulares desse comportamento existentes no país.

A pesquisa bibliográfica será iniciada a partir do estudo das quatro variáveis culturais de Hofstede (1984) – distância do poder, individualismo *versus* coletivismo, aversão à incerteza e masculinidade *versus* feminilidade –, onde o mesmo analisou várias culturas de vários países. Será traçado um perfil da Cultura Organizacional Brasileira, para então seguir com a proposta de estudo de comportamento de Cidadania nas organizações do país.

É importante ressaltar que nos últimos anos, vem se estudando o efeito das culturas nos estudos organizacionais. O interesse pelo assunto emergiu em função da conexão estabelecida entre Desempenho Organizacional e Cultura. Todavia, são poucos os estudos que pesquisam a fundo a correlação entre Cultura Organizacional e Cultura Nacional. Grande parte das pesquisas trata a organização como uma esfera isolada do contexto nacional e social na qual está inserida, negligenciando a relação anteriormente citada (Aidar; Bristola; Motta & Wood, 1995).

Neste sentido, a grande contribuição que os estudos referentes a culturas organizacionais e culturas nacionais proporciona ao presente trabalho é que eles sugerem que existem traços, ou seja, características gerais, que são comuns ou frequentes na maioria dos indivíduos de uma determinada nação. Tais traços representam os pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como cidadão daquela nação (Freitas, 1997). Assim sendo, os traços brasileiros mais nitidamente influentes no âmbito organizacional serão relacionados aos comportamentos de Cidadania Organizacional e analisados como favorecedores ou não desse tipo de comportamento.

Cabe ressaltar que enquanto historicamente a expressão Cidadania foi empregada como conceito para sintetizar a busca de condições sociais, políticas e jurídicas idealizadas para o indivíduo, dentro de uma sociedade, o seu emprego no âmbito de estudos do Comportamento Organizacional limita-se a designar uma modalidade de atos que resultam em benefícios ao sistema organizacional (Siqueira e cols, 2002)

Com o intuito de alcançar os objetivos ora propostos, a presente monografia será estruturada em cinco capítulos, contando com este: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Discussão e Conclusão.

No capítulo a seguir, será realizada uma breve revisão sobre Comportamento Organizacional, mas o foco estará direcionado aos comportamentos de Cidadania Organizacional, onde será apresentado um histórico dos estudos já realizados, seus antecedentes e sua relação com a Cultura Organizacional. Na seção posterior, serão abordados os conceitos de Cultura Organizacional, Cultura Nacional e as relações entre ambos, bem como será aprofundado o tema Cultura Organizacional Brasileira.

No capítulo de Metodologia, serão apresentados os procedimentos de pesquisa, bem como os instrumentos de coleta de dados, a serem aplicados visando esclarecer o problema de pesquisa levantado.

Na Discussão, serão apresentadas algumas questões relativas aos temas: Comportamento de Cidadania Organizacional e Cultura Organizacional Brasileira, apresentados na Fundamentação Teórica, assim como serão discutidos pontos referentes ao método proposto e às limitações e potencialidades do estudo.

O capítulo da Conclusão sintetizará as principais deduções obtidas a partir das reflexões realizadas, ressaltando as contribuições do trabalho para a área da Psicologia Organizacional e abrindo espaço para a elaboração de trabalhos futuros.

## **Fundamentação Teórica**

### **1. Comportamento Organizacional**

Para Robbins (2002), “Comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional” (p.6). Segundo Wagner III & Hollenbeck (1999), subjacentes a esta definição de Comportamento Organizacional, encontram-se três considerações importantes:

- Focalizar os comportamentos observáveis e as ações internas dos membros da organização;
- Analisar o comportamento das pessoas como indivíduos e como membros de unidades sociais maiores (grupos e organizações);
- Estudar o “comportamento” dessas unidades sociais maiores *per si*. Grupos e organizações não se comportam da mesma forma que uma pessoa. Entretanto, certos eventos de unidades sociais maiores devem ser entendidos em termos de processos grupais.

Atualmente, o campo do Comportamento Organizacional encontra-se dividido em três áreas distintas: Comportamento Micro-organizacional, Comportamento Meso-organizacional e Comportamento Macro-organizacional.

#### **1.1 Comportamento Macro-Organizacional**

Estuda os padrões de comportamento entre grupos maiores de pessoas e o comportamento de organizações como entidades, interagindo entre si e com seu meio ambiente (Bowditch & Buono, 1992).

O Comportamento Macro-organizacional inclui a Estrutura, a Cultura e o Clima organizacional:

- A Estrutura Organizacional atua como o contexto que cerca e influencia os processos de comportamento Micro-Organizacional. Ela também dá forma aos

diversos agrupamentos e processos de comportamento Macro-Organizacional que influenciam a eficiência, a flexibilidade e a interação com o ambiente circundante (Wagner III & Hollenbeck, 1999). A Estrutura Organizacional é representada pelo Organograma e engloba todos os departamentos/setores da Organização, bem como a hierarquia existente entre eles.

- A Cultura Organizacional, segundo Schein (1991), *apud* Oliveira (2002), é um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um determinado grupo, quando o mesmo aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e, dessa forma, ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (Siqueira e Cols, 2002). A Cultura Organizacional engloba os valores, crenças, rituais, mitos, assim como as políticas e diretrizes adotadas pela organização.
- Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Assim, ele refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional (Chiavenato, 2000).

A importância desse macro-comportamento reflete-se no destaque atual à adequação da estrutura da organização, para atender a diversas restrições e pressões ambientais, criando culturas organizacionais que demonstrem a missão e as metas globais da organização, e para administrar a influência ascendente de fatores externos na tomada de decisão e eficácia organizacional, bem como comportamentos micro-organizacionais em geral (Bowditch & Buono, 1992).

## **1.2 Comportamento Meso-Organizacional**

Estuda o comportamento das pessoas em trabalhos de equipes e em grupos. Busca orientação nos campos de: socialização e cooperação entre os membros das equipes ou grupos; produtividade do grupo; aptidões e desempenho; liderança e eficácia (Wagner III & Hollenbeck, 1999).

### **1.3 Comportamento Micro-Organizacional**

Enfoca, essencialmente, o comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho (Cummings, 1978, *apud* Wagner III & Hollenbeck, 1999). O Comportamento Micro-Organizacional tem uma orientação claramente psicológica. Entre as demandas por ele estudadas, estão: os efeitos das aptidões sobre a produtividade do empregado; sentimentos das pessoas em relação ao ambiente de trabalho; os fatores que motivam o funcionário em sua atividade; satisfação e *stress* (Wagner III & Hollenbeck, 1999).

No que se refere ao Comportamento de Cidadania Organizacional, foco do presente trabalho, pode-se percebê-lo nas três faces do Comportamento Organizacional. Como comportamento micro-organizacional, as ações individuais, não prescritas pelo papel, que visam o bem-estar da organização, sem pretensões de recompensa (Organ, 1988). Este é o aspecto mais estudado da cidadania relacionada ao contexto organizacional.

Como comportamento meso-organizacional, os gestos de cidadania no trabalho levam a algum tipo de reação o subgrupo no qual o indivíduo apresentou tal comportamento. Isso remete à noção de interdependência entre os fenômenos ocorridos na organização, ou seja, todos os fenômenos revelam os mútuos relacionamentos das partes que os compõem e os relacionamentos com o todo. Eles são mais do que realidades isoladas e auto-referenciadas (Vergara & Branco, 2001).

A cidadania surge em uma vertente diferenciada, no que diz respeito ao comportamento macro-organizacional, chamada Cidadania Corporativa. Esta se refere ao comportamento da organização como um todo, buscando “a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais e o apoio a atividades comunitárias” (Vergara & Branco, 2001, p. 22).

O enfoque da cidadania, no contexto organizacional, aprofundado no presente estudo será o Comportamento de Cidadania Organizacional, relacionado aos comportamentos micro-organizacionais. Mas, antes de se falar em Comportamento de Cidadania Organizacional, é necessário que um outro conceito seja abordado: o conceito de Comportamento Extra-Papel,

pois os comportamentos de cidadania estão dentro desta classe de comportamentos micro-organizacionais.

### **1.3.1 Comportamento Extra-Papel**

Van Dyne e colaboradores (1995), *apud* Rego (2002a), propõem, primeiramente, diferenciar o Comportamento do Próprio Papel do Comportamento Extra-Papel:

O Comportamento do Próprio Papel é aquele que é solicitado ou esperado de alguém, como parte do cumprimento das obrigações e das responsabilidades inerentes ao papel que lhe está conferido na organização. Em organizações onde há descrições de funções e cargos, pode-se considerar que o Comportamento do Próprio Papel passa, necessariamente, pela execução das tarefas descritas.

O Comportamento Extra-Papel é aquele comportamento discricionário, que excede as expectativas de papel existentes, e que beneficia a organização e/ou é levado a cabo com essa intenção. O Comportamento Extra-Papel deve ser voluntário, intencional, positivo e desinteressado.

Segundo Jones (2000), diversos pesquisadores questionam os méritos da distinção entre os dois tipos de comportamento. O autor cita cinco aspectos, levantados pelos teóricos Van Dyne *et al.* (1995), Organ (1988, 1997) e Lam *et al.* (1999), que demonstram essa dificuldade:

- Dois observadores têm diferentes expectativas acerca do comportamento de um mesmo funcionário. Um considera que tal comportamento não faz parte das funções inerentes ao cargo, enquanto o outro considera que o comportamento é parte integrante do cargo;
- Um observador detecta o mesmo comportamento em dois funcionários, mas designa o de um deles como extra-papel e o do outro como sendo do próprio papel;
- O mesmo observador tem diferentes expectativas em diferentes momentos temporais;
- Um determinado comportamento é próprio do papel ou extra-papel consoante:
  - a. a sua intensidade;

- b. os seus efeitos positivos na organização;
  - c. o fato de fazer parte, ou não, das expectativas formais inerentes ao cargo.
- As concepções acerca das tarefas exigíveis aos ocupantes dos cargos são influenciadas pelas culturas nacionais.

Apesar das dificuldades de delimitação de fronteiras entre Comportamentos de Papel e Extra-Papel, criou-se várias definições sob a designação extra-papel. Rego (2002a) destaca cinco delas:

- *Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal; não exigidos formalmente pelo papel ou descrição do cargo e que, conjuntamente, promovem o funcionamento eficaz da organização;
- *Comportamentos pró-sociais*. Comportamentos levados a cabo por um membro de uma organização, dirigidos a um indivíduo, grupo ou organização com o qual interage, enquanto desempenha seu papel organizacional, com a intenção de promover o bem-estar desse indivíduo, grupo ou organização;
- *Whistleblowing*. Denúncia de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas, sob controle dos seus empregadores, junto de partes potencialmente capazes de tomar ações susceptíveis de prevenirem, evitarem ou penalizarem tais atitudes;
- *Dissensão baseada em princípios*. Protesto e/ou esforço para mudar o *status quo* organizacional, devido a uma objeção de consciência relacionada com uma prática ou política da organização;
- *Espontaneidade Organizacional*. Comportamentos Extra-Papel que são executados voluntariamente e que contribuem para a eficácia organizacional.

Após esta breve apresentação do que são os Comportamentos Extra-Papel e quais as categorias mais estudadas a seu respeito, pode-se compreender melhor o conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional, que será apresentado a seguir.

### 1.3.1.1 Comportamento de Cidadania Organizacional

#### Breve histórico

Segundo Siqueira, Gomide Jr & Oliveira (2002), as duas principais contribuições que podem ser consideradas como pontos de base para os estudos sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional são as reflexões de Bernard (1938) e Katz & Kahn (1978).

A autora destaca que das reflexões de Bernard (1938) emergiu a noção de organização como “um sistema de atividades pessoais ou de forças coordenadas conscientemente” (Bernard, 1938, p.29, *apud* Siqueira e cols, 2002). Segundo este pensador, a boa vontade e a espontaneidade ou disposição para cooperar seriam as condições fundamentais para a existência de uma atividade organizada (Siqueira e cols, 2002).

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Bernard (1938), Katz & Kahn (1978) citaram os padrões de comportamento individual que são necessários para que a organização funcione efetivamente:

- *Ingressar e permanecer no sistema.* As pessoas devem ser induzidas a ingressar no sistema e também a permanecer nele. Além disso, é preciso que elas mantenham uma frequência regular ao trabalho.
- *Comportamento fidedigno: desempenho de papel no sistema.* Os papéis designados precisam ser executados de modo que satisfaçam ou excedam o nível mínimo de quantidade e qualidade.
- *Comportamento inovador e espontâneo: desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais.* A organização necessita das atividades dos funcionários que sejam de cooperação com os demais membros; ações protetoras do sistema ou subsistema; sugestões criativas para a melhoria organizacional; autotreinamento; criação de clima favorável para a organização no ambiente externo.

É importante salientar, entretanto que:

*Nenhum planejamento organizacional pode prever todas as contingências dentro de suas próprias operações; nenhum pode antecipar com precisão perfeita todas as*

*mudanças no meio ou controlar perfeitamente a variabilidade humana. Os recursos das pessoas para inovação, para cooperação espontânea, para conduta protetora e criativa, são, por isso, vitais para a sobrevivência e a efetividade da organização. Uma organização que depende exclusivamente de sua planta de comportamento prescrito é um sistema social muito frágil (Katz & Kahn, 1978, p.382)*

Desde então, vêm surgindo várias linhas de pesquisa, a partir das quais emergiram diversos conceitos abrangidos sob a denominação de Comportamentos Extra-Papel. Dentre estes comportamentos, o mais estudado é o Comportamento de Cidadania Organizacional, que foi conceituado por Organ, em 1988.

A partir de sua definição, começaram os estudos que visavam identificar as categorias do comportamento de cidadania. Organ prosseguiu com pesquisas que buscavam as categorias existentes no Comportamento de Cidadania Organizacional e identificou duas: altruísmo (voltado para pessoas específicas) e obediência geral (voltado para o impessoal) – Rego, 2002a.

As pesquisas prosseguiram e, para além destas duas categorias, outras vieram a ser propostas. Rego (2002a), com base nos estudos de Podsakoff e seus colaboradores (2000), elaborou um Quadro (Quadro1) com as sete grandes dimensões da Cidadania Organizacional:

Segundo Jones (2000) e Rego (2002a), alguns pesquisadores trabalham regularmente com três categorias (desportismo, virtude cívica e comportamentos de ajuda), sendo que comportamento de ajuda engloba o altruísmo, a cortesia, o pacifismo e o encorajamento. Os autores ressaltam que, mais parcimoniosamente, Williams & Anderson (1991) propuseram uma classificação dicotômica: os Comportamentos de Cidadania Organizacional focalizados na organização (que a beneficiam diretamente) e os focalizados no indivíduo (a organização, neste caso, é beneficiada indiretamente).

Siqueira, Gomide Jr. & Oliveira (2002) faz uma crítica a respeito das categorias de Comportamento de Cidadania Organizacional acima citadas. A autora afirma que, dada a concepção de Cidadania Organizacional como um padrão comportamental, não seria apropriado dimensioná-lo por meio de um conjunto de itens que representam traços individuais, tais como desportismo, conscienciosidade, virtude cívica, altruísmo ou cortesia. E

conclui que, sendo um padrão comportamental, representando uma classe de condutas dirigidas à organização, as suas dimensões conceituais componentes deveriam ser conjuntos diferenciados de atos. Siqueira sugere, ainda, que traços individuais poderiam ser considerados como categorias de antecedentes de gestos de Cidadania Organizacional e não dimensões ou núcleos conceituais integrantes do conceito em questão.

### **Quadro 1 – Macro-dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional**

<b>Dimensões</b>	<b>Caracterização</b>
Desportismo	Comportamentos em que o indivíduo evita queixas excessivas perante os problemas
Conscienciosidade	Comportamentos em que o indivíduo leva a cabo suas obrigações formais, de um modo que ultrapassa o normalmente esperado
Virtude Cívica	Comportamentos que revelam envolvimento e participação responsável na vida política da organização
Comportamento de Ajuda	Integra o altruísmo, a cortesia, o pacifismo e o encorajamento.
Lealdade Organizacional	Comportamentos de promoção da imagem da organização, benevolência para com a mesma, proteção de seus recursos e o apoio e defesa de seus objetivos.
Iniciativa Individual	Inclui atos voluntários de criatividade e inovação, tendo em vista melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional, voluntariado para aceitar responsabilidade extra e encorajar os outros para atuarem da mesma forma.
Auto-desenvolvimento	Inclui os comportamentos voluntários que os funcionários levam a cabo tendo em vista melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões.

A autora salienta o fato de que nenhuma das escalas, aqui referidas, seguiram as cinco categorias de respostas espontâneas e voluntárias que Katz & Kahn (1978) apontaram:

- Atividades de cooperação com os demais membros;
- Ações protetoras ao sistema ou subsistema;
- Sugestões criativas para melhoria organizacional;

- Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional;
- Criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo.

Siqueira (2003) procedeu a uma análise de um modelo para Comportamentos de Cidadania Organizacional que trouxe contribuições específicas para a compreensão da multideterminação deste critério comportamental. No que concerne ao modelo proposto, as evidências obtidas confirmaram a adequação da seqüência de interdependência hipotetizada entre cognições, atitudes e gestos de Cidadania Organizacional. Neste sentido, concluiu-se pela existência de uma relação pós-cognitiva entre os antecedentes cognitivos e atitudinais de Cidadania Organizacional, o que significa existirem evidências, nos resultados deste estudo, de que as cognições sobre a troca social entabulada com a organização antecedem os elos de natureza afetiva que o trabalhador estabelece com o seu trabalho e com o sistema que o emprega.

### **Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional**

Os pesquisadores que se propuseram a explicar porque um empregado apresenta, ou não, gestos de cidadania foram buscar inspiração para suas suposições na literatura organizacional que trata o sistema de trabalho sob um enfoque social, nos estudos psicológicos relativos aos atos pró-sociais, dentro dos postulados sociais acerca de situações de iniquidade, bem como nas teorias de troca social (Siqueira e cols, 2002).

#### *Satisfação no Trabalho*

Segundo Spector (2002), Satisfação no Trabalho refere-se aos sentimentos dos indivíduos com relação a diversos aspectos do seu trabalho, como seus companheiros, seu salário, a natureza do seu trabalho, seu supervisor. Em termos simples, Satisfação no Trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho.

Rego (2002a) afirma que as pessoas mais satisfeitas em seu trabalho tendem a adotar mais Comportamentos de Cidadania do que as menos satisfeitas, e cita duas das razões mais freqüentemente apontadas para este efeito:

- As pessoas tendem a atuar reciprocamente perante aqueles que as beneficiam (Blau, 1964, *apud* Rego, 2002a). Quando se sentem satisfeitas, as pessoas disponibilizam-se para ir “mais além” do que as tarefas prescritas ou consignadas nas descrições de funções;
- Na medida em que a Satisfação no Trabalho, tal como convencionalmente medida, reflete esse estado afetivo positivo, é provável que as pessoas mais satisfeitas adotem mais Comportamentos de Cidadania Organizacional – pois estes revelam um teor pró-social claro. Teóricos como Rosehan et al. (1974) e Clark & Isen (1982), *apud* Rego (2002a), indicam que as pessoas que experimentam um estado de afeto positivo executam mais comportamentos pró-sociais em seu trabalho.

Postula-se que Satisfação no Trabalho seja capaz de influenciar atos de Cidadania Organizacional, porque estes gestos seriam decorrentes de vontade pessoal para realizá-los (Organ, 1999, *apud* Siqueira e cols, 2002) e independeriam de fatores moderadores, tais como aptidão, habilidade técnica e disponibilidade de recursos, tão indispensáveis a outros atos no trabalho, como, por exemplo, o desempenho produtivo (Siqueira e cols, 2002).

### *Justiça Organizacional*

Justiça e Cidadania emergiram como aspectos inseparáveis das pesquisas sobre a vida Organizacional. Para que se possa ter um melhor entendimento da relação íntima entre essas duas facetas do Comportamento Organizacional, é importante ter uma noção da perspectiva geral sobre o campo da Justiça Organizacional, para, posteriormente, especificar a evidência que o tem tornado um elemento preponderante nas pesquisas dedicadas aos antecedentes de Cidadania Organizacional.

Segundo Rego (2003), a abordagem da Justiça Organizacional pode ser feita a partir de dois planos: o da Justiça Objetiva (quando a organização adere ou não a um determinado critério normativo de justiça) e o da Justiça Subjetiva (quando as pessoas percebem ou não a organização como justa). O foco do autor, em seus estudos, é a justiça subjetiva, ou seja, as percepções de justiça. Para isso, deve-se considerar três dimensões fundamentais:

- *Justiça distributiva*. Focalizada no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (Adams, 1965, *apud* Rego, 2003). De um ponto de vista eqüitativo, as percepções de justiça ocorrem quando as pessoas comparam os resultados que lhes cabem com determinados padrões de referência;
- *Justiça procedimental*. Focalizada no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Geralmente, os indivíduos formam as suas percepções de justiça a partir de determinados critérios ou regras procedimentais.
- *Justiça interacional*. Reflete a qualidade da interação com os tomadores de decisão. Ocorre quando quem toma a decisão age com dignidade e respeito, oferece justificações às pessoas afetadas pelas decisões, é sensível às suas necessidades pessoais, considera os seus direitos, etc.

Quando o indivíduo percebe a injustiça, surge nele o sentimento de iniquidade, que está relacionado à percepção de desigualdade entre os investimentos pessoais e os resultados auferidos. Para suprimir a tensão desconfortável que experimenta nestes casos, o indivíduo procura retomar seu equilíbrio psicológico, reorganizando suas cognições sobre elementos das conjunturas; buscando desviar investimentos ou resultados pessoais; influenciando seu objeto de comparação, para modificar seus investimentos ou resultados; mudando seu objeto de comparação ou, finalmente, abandonando a situação geradora de conflito (Adams, 1965, *apud* Siqueira e cols, 2002).

A iniquidade pode ser favorável ou desfavorável ao indivíduo. No caso onde a iniquidade é favorável – o indivíduo percebe que as recompensas que lhe são atribuídas são maiores do que as suas contribuições, em relação ao objeto de comparação, ou seja, o indivíduo é mais recompensado que o outro – a atitude em busca de recompensar o desequilíbrio pode ser emitir Comportamentos de Cidadania Organizacional. Em contrapartida, no caso onde a iniquidade é desfavorável – o indivíduo percebe que as recompensas que lhe são atribuídas são menores do que as suas contribuições, em relação ao objeto de comparação, ou seja, o indivíduo está se percebendo prejudicado diante do outro – seus Comportamentos de Cidadania Organizacional podem reduzir em seu nível (Rego, 2000).

### *Relações de Troca Social*

Outra possível explicação para as origens dos atos de Cidadania Organizacional advém da Teoria de Troca Social. De acordo com Blau (1964), *apud* Siqueira (1995), existem diferenças significantes entre troca econômica e troca social. A troca econômica refere-se a uma barganha entre duas partes, dentro de uma conjuntura pré-definida e toma o aspecto de um contrato, conforme cada uma das partes conhece o que deve oferecer e receber da outra. Diferentemente, a troca social desvia-se destas regras, e acontece com base na confiança e boa fé que se instalam entre duas partes. Este tipo de troca inclui, como material de barganha social, recursos pouco definidos em termos de natureza, valor e época de oferta.

Organ (1990), *apud* Siqueira, Gomide Jr & Oliveira (2002), supõe que cada indivíduo tende a constituir, inicialmente, uma relação de troca social com a organização que o emprega. Deste modo, ele oferece ao sistema ações espontâneas e benéficas, enquanto dura sua percepção de justiça nesta relação. Se ela for minada por qualquer circunstância, o empregado insatisfeito com a troca social irá redirecionar sua relação com o sistema para uma barganha de natureza estritamente econômica, moderando sua conduta de trabalho dentro dos limites, regras e deveres integrantes do seu contrato de trabalho com a organização.

### *Comprometimento Organizacional*

O Comprometimento Organizacional tem sido objeto de diversas definições, mas pode ser, de forma genérica, concebido como um estado psicológico de ligação à organização. Admite-se, de regra, que as pessoas comprometidas com a organização tendem a mostrar alguma disponibilidade para fazer sacrifícios pessoais em prol da mesma (Rego, 2002a).

Spector (2002) destaca os três tipos de comprometimento levantados por Meyer, Allen & Smith (1993):

- *Comprometimento Afetivo*. Diz respeito ao desejo do funcionário em permanecer na organização, devido a ligações emocionais.
- *Comprometimento Contínuo*. Existe quando o funcionário deve permanecer na organização por precisar dos benefícios e do salário ou por que não consegue encontrar outro emprego.

- *Comprometimento Normativo*. Parte dos valores do funcionário. O funcionário se compromete com a organização, baseado em sua crença de que esta é a coisa certa a se fazer.

Destacam-se várias indicações de que os efeitos do Comprometimento Organizacional se projetam sobre o *turnover*, o absenteísmo, a pontualidade, o desempenho na execução das funções e, também, os Comportamentos de Cidadania Organizacional (Rego, 2002a).

### *Climas Éticos*

Um dos antecedentes de Comportamento de Cidadania Organizacional menos estudado é o dos Climas Éticos (Rego, 2002b). Antes de abordar esta relação, é interessante adentrar, primeiramente, na visão geral a respeito de Climas Éticos.

O Clima Ético é um tipo particular de Clima Organizacional, podendo ser definido como um componente da Cultura Organizacional. Nele, estão incluídas as prescrições, proscricções e permissões referentes às obrigações morais, isto é, que respondem às questões básicas: o que é correto fazer-se?; e como lidar com as questões éticas? (Cullen *et al.*, 1989, *apud* Rego, 2002b).

Do cruzamento entre três critérios éticos e três referenciais ou *locus* de análise, resultam nove arquétipos de climas, como mostra o quadro elaborado por Victor & Cullen (1987, 1988, 1990), *apud* Rego (2002b).

Quando o critério é egoísta, se o referencial for o indivíduo, espera-se que sejam levadas em consideração as necessidades e preferências de cada um. Se for local, enfatizam-se os interesses da organização. Se for cosmopolita, realça-se a consideração pelos interesses do sistema econômico e social (Rego, 2002b).

No caso de ser benevolente, se o referencial for o indivíduo, espera-se que as pessoas considerem as outras independentemente de elas pertencerem à organização. Se for local, a consideração é dirigida ao coletivo organizacional. Se for cosmopolita, a consideração recai sobre entidades exteriores à organização (Rego, 2002b).

**Quadro 2 – Climas Éticos (arquétipos)**

<b>Critério ético</b>	<b>Referencial</b> ( <i>locus</i> de análise)		
	<b>Individual</b>	<b>Local</b> (organização ou grupo)	<b>Cosmopolita</b> (sociedade, associação profissional...)
Egoísmo (maximização do auto-interesse)	Auto-interesse	Lucros/interesses da empresa	Eficiência
Benevolência (maximização dos interesses conjuntos)	Amizade	Interesse da equipe	Responsabilidade social
Princípio (adesão a regras e princípios)	Moralidade pessoal	Regras e procedimentos da organização	Códigos profissionais e leis

Quando é baseado em regras e princípios, o *locus* de análise define as fontes dos princípios que se espera que as pessoas apresentem. Se o referencial for individual, espera-se que as pessoas atuem de acordo com os seus próprios valores éticos. Se for local, espera-se a adesão às regras/procedimentos organizacionais. Se for cosmopolita, as fontes dos princípios encontram-se fora da organização. Espera-se, então, que as pessoas atuem de acordo com a lei ou o código de princípios que rege o exercício da profissão (Rego, 2002b).

Os resultados das pesquisas de Rego (2002b) apontam que o clima de auto-interesse associa-se negativa e significativamente com três dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional e Cidadania Global. E reporta ao fato de que o clima leis/códigos tende a explicar negativamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional, embora em menor grau do que o auto-interesse.

#### *Apoio Organizacional*

Tradicionalmente, as pessoas viviam inseridas em comunidades de vizinhança, nas quais estabeleciam freqüentes e intensas relações umas com as outras, e partilhavam responsabilidades, objetivos comuns e bens comunitários. Neste contexto, eram satisfeitas muitas de suas necessidades sociais, de significado, identidade e apoio. As organizações,

especificamente as empresariais, contribuíram para afastar o indivíduo dessas comunidades e atenuar os laços que com elas mantinham (Rego, 2002a).

As organizações são um espaço físico, psicológico e social aberto à possibilidade de tais necessidades serem satisfeitas. Funcionários que percebem a organização como uma “aliada”, que vai de encontro às suas necessidades e das suas famílias e que lhes proporciona uma reforçada qualidade de vida, aceitam que ela possa esperar deles uma postura pautada por Comportamentos de Cidadania (Burroughs & Eby, 1998, *apud* Rego, 2002a).

O Apoio Organizacional percebido pode ser caracterizado como o grau em que as pessoas percebem que a organização as valoriza e cuida do seu bem-estar. A idéia básica que sugere haver uma relação entre Apoio Organizacional percebido e os Comportamentos de Cidadania Organizacional é a norma da reciprocidade. Quando percebem que a organização oferece benefícios que excedem os limites das responsabilidades formais, consignadas para ambas as partes, as pessoas se sentem na obrigação de agir reciprocamente, adotando Comportamentos Extra-Papel (Rego, 2002a).

A organização que apóia seus funcionários, hoje em dia, é entendida por empresa humanizada, que, segundo Vergara & Branco (2001), é voltada para seus funcionários, agregando outros valores que não somente a maximização do retorno para acionistas. Esta organização realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou religião, além de contribuir para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual.

Ao fazer a análise dos antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, percebe-se a grande influência que a organização exerce sobre tais comportamentos. Para entender melhor a relação que a organização tem com os Comportamentos de Cidadania de seus funcionários, é de significativa importância que a sua cultura seja pesquisada, pois, de certa forma, a Cultura Organizacional é um reflexo da “personalidade” da organização e, de forma análoga à personalidade dos indivíduos, permite a previsão de atitudes e comportamentos (Bowditch & Buono, 1999). Os autores ainda enfatizam que pesquisas recentes destacaram que facetas importantes da vida organizacional são realmente reflexos da cultura específica da organização em questão.

## **2. Cultura Organizacional**

A Cultura Organizacional pode ser entendida como o sistema dentro do qual as pessoas trabalham (Chiavenato, 2000). Katz & Kahn (1978) afirmam que toda organização cria sua própria cultura, com seus próprios tabus, costumes e hábitos. A organização possui um tipo de herança cultural, constituída de padrões distintos de sentimentos, crenças e valores coletivos, os quais são transmitidos a novos membros que se inserem no contexto.

As pesquisas sugerem um conjunto de sete características básicas, que existem dentro de um *continuum*, que vai do baixo ao alto grau, que demonstram a essência da Cultura Organizacional (Robbins, 2002):

- *Inovação e assunção de riscos.* O grau de estímulo que é oferecido ao funcionário para que este seja inovador e assuma riscos;
- *Atenção aos detalhes.* O grau de exigência que é cobrado do funcionário, relacionado à precisão, análise e atenção aos detalhes no trabalho;
- *Orientação para os resultados.* O grau em que são focados os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles;
- *Orientação para as pessoas.* O grau em que são levados em consideração os efeitos que os resultados possam ter sobre os funcionários;
- *Orientação para a equipe.* O grau em que as atividades da organização são estruturadas em termos de equipes;
- *Agressividade.* O grau de competitividade e agressividade existente na organização;
- *Estabilidade.* O grau em que a organização enfatiza a manutenção do *status quo*.

Wagner III & Hollenbeck (1999) afirmam que toda organização formal de cargos prescritos e relações estruturais possui uma organização informal de regras, procedimentos e interligações não oficiais. Essa organização informal gera ajustes que moldam e alteram a maneira formal de proceder, surgindo, então, uma cultura de atitudes e noções, que passam a ser compartilhadas pelos funcionários da organização.

A estrutura da Cultura Organizacional tem sua essência nos sistemas de crenças e de valores, nas interações entre os membros da organização, nas atividades por eles executadas e no próprio funcionamento da organização, ou seja, o que define e norteia o seu funcionamento são os papéis, as normas e os valores (Tamayo, 1996).

A cultura de uma organização surge com os fundadores, a partir de uma visão que eles têm de como a organização deve ser. Estes fundadores costumam contratar e manter somente funcionários que tenham ou passem a ter a mesma filosofia de trabalho que eles. Neste sentido, os fundadores doutrinam e socializam esses funcionários. Finalmente, o comportamento dos fundadores age como modelo, encorajando os funcionários a agirem como eles e, dessa forma, introjetando seus valores, convicções e premissas (Robbins, 2002).

Para que se mantenha essa cultura viva, são utilizadas algumas estratégias que visam a sua conservação, ou seja, com base na filosofia inicial dos fundadores da organização, são criados critérios para a contratação de força de trabalho; as ações dos dirigentes estabelecem o clima geral de quais comportamentos são aceitáveis; a socialização dos funcionários dependerá tanto do sucesso obtido pelo processo de seleção (adequação dos valores dos funcionários recém-chegados com os da organização), como da preferência dos dirigentes quanto aos métodos de socialização (Robbins, 2002).

O autor afirma, ainda, que é importante ressaltar que a Cultura Organizacional é um termo descritivo, ou seja, ela se refere ao modo como os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não dela.

De acordo com Hatch, (1993); e Gundry & Rousseau, (1994), *apud* Wagner III & Hollenbeck, (1999), para que a Cultura Organizacional seja interpretada pelos funcionários, são destacados certos elementos superficiais, os quais são os principais meios de se transmitir as normas e os valores culturais de pessoa para pessoa. São eles:

- *Cerimonias*. Eventos em que os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos desta;
- *Ritos*. Atividades cerimoniais destinadas a realizar determinados propósitos ou a comunicar idéias específicas;

- *Rituais*. Ações repetidas com regularidade para reforçar normas e valores culturais;
- *Histórias*. Relatos de acontecimentos passados que demonstram e transmitem normas e valores culturais mais profundos;
- *Mitos*. Estórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos;
- *Heróis*. As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura;
- *Símbolos*. Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem idéias complexas e mensagens emocionais;
- *Linguagem*. Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Uma das principais funções da cultura, segundo Robbins (2002), é servir como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários. O presente estudo orienta-se com base nesta função, isto é, na influência que a cultura tem sobre os comportamentos dos indivíduos na organização.

E para que se possa estudar com mais precisão a cultura de uma organização e os comportamentos organizacionais de seus membros, é preciso que a cultura do país seja levada em consideração (Robbins, 2002), já que a organização encontra-se inserida em um sistema social mais amplo, com o qual estabelece uma relação de dupla troca e influência recíproca.

## **2.1 Cultura Organizacional e Cultura Nacional**

De acordo com Nogueira (s.d.), a cultura de uma organização representa, em parte, um recorte da cultura social vigente, onde essa mesma organização está inserida. Desta forma, para analisar determinada organização sob o aspecto cultural, estará sempre subjacente a cultura dos indivíduos que nela operam. E, para conhecer os indivíduos, um referencial extremamente significativo é conhecer o seu passado. O passado dos indivíduos conferiu a eles uma certa cultura; daí a importância de se estudar a cultura das sociedades, das organizações e das pessoas que as integram; e identificar até que ponto a avaliação do

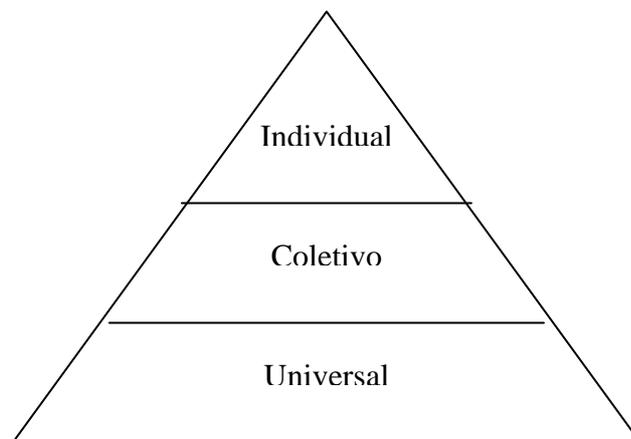
comportamento dessas pessoas é afetada por essa mesma cultura em suas diferentes graduações.

### **2.1.1 A perspectiva de Hofstede**

Hofstede (1984) realizou um estudo que explora as diferenças de pensamentos e ações sociais existentes entre os membros de 40 nações diferentes. O autor argumenta que as pessoas trazem consigo “programas mentais”, que são gerados ainda na infância, sob influência da família, e reforçados nas escolas e organizações. Estes programas mentais contêm um componente da cultura nacional.

#### **Programa Mental**

Segundo os estudos de Hofstede, o programa mental de cada indivíduo é em parte exclusivo, em parte compartilhado com os outros. Em geral, pode-se distinguir três aspectos de exclusividade nos programas mentais.



**Figura 1: Aspectos da Exclusividade no Programa Mental Humano**

O menos exclusivo, porém, o mais básico é o aspecto universal da programação mental, o qual é compartilhado por toda, ou quase toda, humanidade. Este é o sistema operacional biológico do corpo humano, mas também inclui uma escala de comportamentos expressivos que são encontrados também em animais.

O aspecto coletivo é compartilhado por alguns indivíduos, mas não por todos; ele é comum para pessoas que pertencem a um determinado grupo ou categoria, mas é diferenciado para outras pessoas que pertencem a outras categorias ou grupos. Toda a área da subjetividade

da cultura humana pertence a este aspecto. Ele inclui a linguagem através da qual os indivíduos se expressam; o tratamento que se dá aos mais idosos; a distância física que os indivíduos mantêm em relação aos outros que os fazem se sentir confortáveis; a forma como se percebe as atividades gerais humanas como comer, amar, estudar, etc.

O aspecto individual é realmente a parte exclusiva do programa mental. Duas pessoas não possuem programas mentais iguais, nem se forem gêmeos idênticos que sejam criados juntos. Este é o aspecto da personalidade individual, e ele fornece uma larga escala de alternativas de comportamentos em conjunto com a cultura coletiva. Cabe salientar, entretanto, que a fronteira entre a personalidade individual e a cultura coletiva é muito tênue, o que dificulta a distinção exata entre ambas.

Os programas mentais podem ser herdados ou aprendidos após o nascimento. Dos três aspectos, a base do aspecto universal é provavelmente a que é herdada em sua totalidade. Isso se dá por parte da nossa informação genética, a qual é comum a toda espécie humana. O topo do aspecto individual, a menor parte do nosso programa mental, pode ser herdado.

A transferência de aprendizagem, do programa mental coletivo, ocorre durante toda a vida, sendo que os indivíduos tendem a adquiri-lo quando ainda são muito jovens. É importante enfatizar, ainda, que, no momento em que a mente está relativamente vazia, os programas são registrados com mais facilidade.

As chaves de construtos que Hofstede utiliza em sua teoria para descrever os programas mentais são os Valores e a Cultura. Ele ainda ressalta que ao se falar de Cultura, deve-se incluir os sistemas de valores, pois estes valores estão entre os principais pilares que dão estrutura a cultura.

## **Cultura Social**

Nos seus estudos, Hofstede (1984) trata cultura como “o programa coletivo da mente, o qual distingue os membros de um grupo humano de outro” (p.19). Esta não é uma definição completa, mas cabe ao que o autor pretende em sua mensuração.

O autor afirma que a cultura está para a coletividade humana, como a personalidade está para o individual. Além disso, a cultura pode ser definida como uma interação agregada de características comuns que influenciam a resposta de um grupo humano a seu ambiente. Sendo assim, ela determina a identidade de um grupo, da mesma forma que a personalidade determina a identidade de um indivíduo.

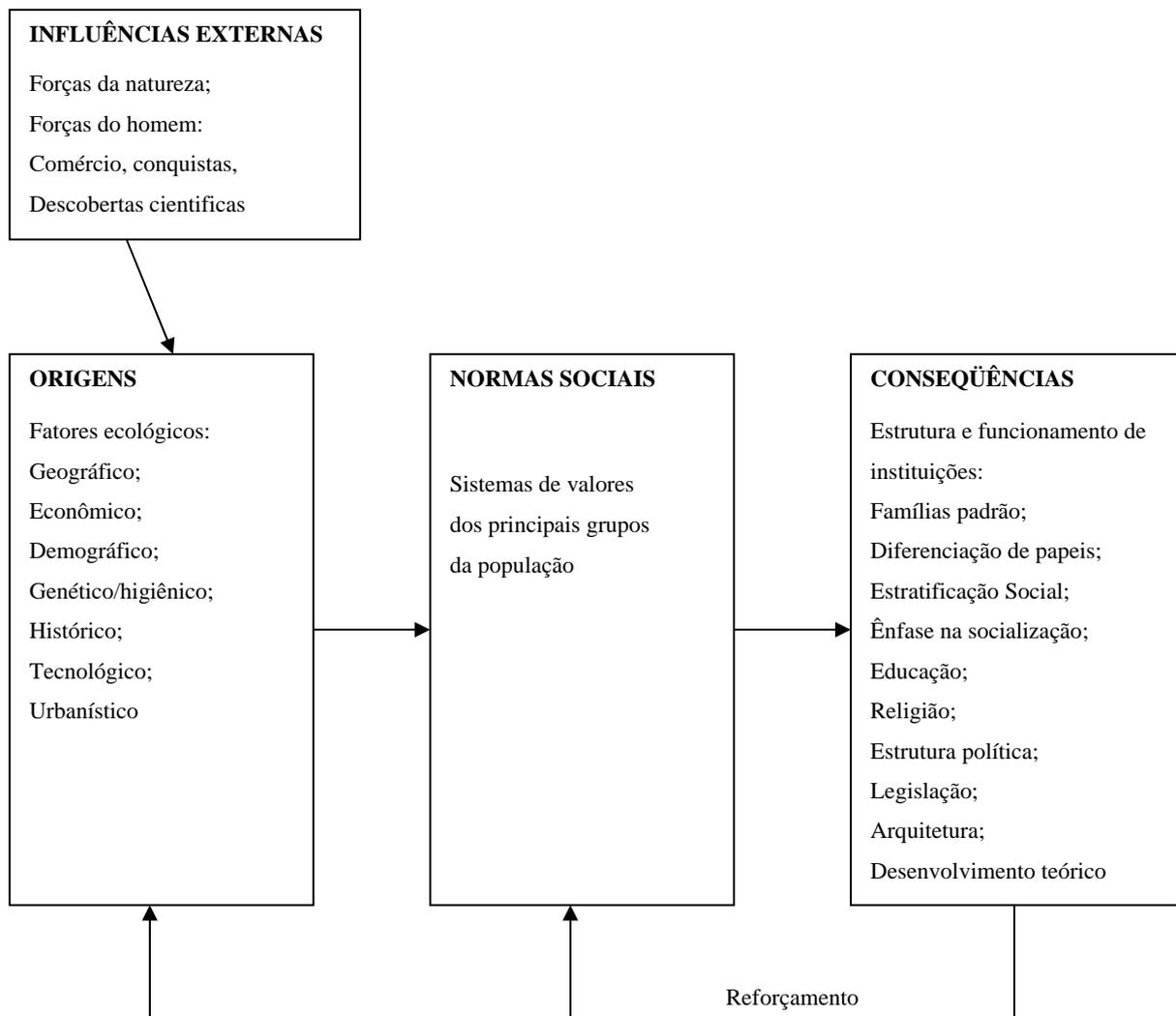
A palavra Cultura é usualmente reservada a sociedades ou a grupos regionais étnicos, mas também pode ser igualmente utilizada a outros tipos de coletividade e categoria humana: organizações, profissão ou família. As sociedades recebem uma consideração especial nos estudos de cultura, porque elas são o mais completo grupo humano existente; a sociedade é um sistema social “caracterizado por ter o mais alto nível de auto-suficiência em relação ao seu ambiente” (Parsons, 1977, *apud* Hofstede, 1984, p.21).

Hofstede (1984) afirma que deve haver mecanismos nas sociedades os quais permitam a manutenção da estabilidade na cultura padrão, durante muitas gerações. O autor sugere que tais mecanismos operem conforme a Figura 2.

No centro se localiza um sistema de normas sociais, que consiste no sistema de valores (programa mental) compartilhado pelos principais grupos da população. Suas origens estão em uma variedade de fatores ecológicos.

As normas sociais, segundo Hofstede (1984), conduziram ao desenvolvimento e manutenção padrão das instituições na sociedade, com uma estrutura e forma de funcionamento particular. Tais instituições incluem a família, os sistemas educacionais, políticos e legislativos. Uma vez que se tornam concretas, reforçam as normas sociais e as condições ecológicas que as conduzem.

Uma sociedade relativamente fechada torna-se um sistema que dificilmente muda. Instituições podem mudar, mas isto não necessariamente muda as normas sociais; e enquanto estas permanecerem imutáveis, as novas instituições ainda terão em sua estrutura e funcionamento as normas sociais vigentes (Hofstede, 1984).



**Figura 2: Estabilização dos Padrões de Cultura**

### **Dimensões da Cultura Social relacionadas à Cultura Organizacional**

Para poder entender melhor a influência que a Cultura Social de uma nação exerce sobre as instituições nela presentes e que efeitos produzem essas culturas sobre as atitudes e comportamentos nas organizações, Hofstede (1984) detectou em seus estudos, feitos em 40 países (entre eles o Brasil), que a maioria das diferenças entre as culturas nacionais podiam ser caracterizadas por quatro dimensões, como sendo as variáveis que melhor caracterizam as culturas nacionais e que tendem a prevalecer nas organizações das respectivas nacionalidades: Distância do Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo *versus* Coletivismo e Masculinidade *versus* Feminilidade (Nogueira, s.d.).

### *Distância do Poder*

Para Hofstede (1984), a Distância do Poder é uma dimensão que indica o grau em que os membros de uma sociedade aceitam diferenças de poder e *status* entre si. A Distância do Poder influencia as atitudes e os comportamentos, por afetar o modo como uma sociedade é mantida coesa.

Em culturas nacionais que adotam um pequeno grau de Distância do Poder, as normas e os valores apontam que as diferenças de capacidade pessoal para influenciar aos demais costumam ser mínimas e que a igualdade política deve ser enfatizada. As pessoas pertencentes a essas culturas demonstram uma forte preferência pelo processo participativo de decisão e tendem a ser aversivas a formas autocráticas e hierárquicas de governo. Os indivíduos geralmente sustentam as seguintes convicções:

- Os superiores devem considerar os subordinados como pessoas iguais a eles, e os subordinados devem considerá-los da mesma maneira.
- Os superiores devem ser prontamente acessíveis aos subordinados.
- O uso do poder não é, em si, nem benéfico nem maléfico; depende dos propósitos e conseqüências de seu uso para possuir alguma das classificações.
- Todos os indivíduos da sociedade possuem direitos iguais e esses direitos devem ser universalmente garantidos.

As culturas nacionais caracterizadas por um alto grau de Distância do Poder baseiam-se em normas e valores que determinam que o poder deve ser distribuído de forma hierárquica, ao invés de ser democrático. As pessoas nessas culturas privilegiam o uso da autoridade e da supervisão direta para coordenar pessoas e cargos. Elas acreditam que:

- Superiores devem se considerar distantes hierarquicamente de seus subordinados e *vice versa*.
- Os superiores devem ser inacessíveis aos subordinados.
- O poder é um fator fundamental da sociedade; noções de bem e mal são irrelevantes.
- Os detentores de poder possuem direitos e privilégios especiais.

Quando a Distância do Poder é considerada pelos membros de uma cultura nacional como pequena, esses membros possuem participação sólida e direta na determinação da política nacional. Nesses países, os processos decisórios tendem a ser mais participativos e existe maior nível de cooperação entre chefes e subordinados.

Em contrapartida, onde as normas e os valores da sociedade favorecem uma grande Distância do Poder, o governo é menos participativo. A maior Distância do Poder é registrada por um governo autocrático e autoritário. Neste caso, atitudes autoritárias são norma, também, na organização; dirigentes tendem a tomar decisões de forma autocrática e paternalista e existe menor percepção da ética do trabalho, havendo crença generalizada de que as pessoas desgostam de suas atividades profissionais.

#### *Aversão à Incerteza*

Aversão à Incerteza foi outra dimensão levantada por Hofstede. Ela se refere ao grau em que as pessoas se sentem à vontade em situações ambíguas, nas quais não é possível prever, seguramente, futuros acontecimentos.

O conceito de Incerteza é de grande importância para o estudo do comportamento das organizações. Um reflexo disso é a atenção recebida, nos últimos anos, dentro dos estudos organizacionais, pelas chamadas variáveis ambientais. Essas variáveis representam o que está, por pressuposto, fora do controle das organizações (Aidar, Bristola, Motta e Wood Jr, 1995).

Os indivíduos com pouca Aversão à Incerteza sentem-se à vontade, mesmo na presença de insegurança, sobre atividades ocorrentes ou eventos futuros. É possível, nesse tipo de cultura, que ocorram expressões que demonstrem que:

- É correto assumir riscos na vida.
- Não há riscos em desviar-se das normas; as diferenças devem ser toleradas.
- Conflitos e competições podem ser controlados e se tornarem construtivos.
- Deve haver somente regras fundamentais para a sociedade.

Já os indivíduos caracterizados por uma grande Aversão à Incerteza, sentem-se mais confortáveis quando têm a sensação de certeza quanto ao presente e ao futuro. Suas atitudes em relação à incerteza e questões correlatas podem ser demonstradas da seguinte maneira:

- A incerteza deve ser constantemente combatida.
- Priorizar a vida estável e segura.
- Idéias desviantes devem ser evitadas.
- O conflito e a competição devem ser impedidos de acontecer, pois desencadeiam agressões.
- Regras e regulamentos escritos são necessários.

Hofstede (1984) afirma que, em culturas que se caracterizam por elevada Aversão à Incerteza, o comportamento tem como um aspecto motivador o medo do desconhecido e as tentativas de lidar com esse medo. Para se reduzir ou evitar incertezas, as pessoas nessas culturas estabelecem regras formais extensas. Se a incerteza se mostra inevitável, costuma-se procurar pessoas especializadas para tornar uma coisa incerta em plausível. Também é comum, em pessoas com um alto grau de Aversão à Incerteza, que se adotem rituais para diminuir a ansiedade provocada pelo incerto, como desenvolver planos e previsões extensos, destinados a incentivar especulações sobre o futuro e a fazer com que este pareça mais inteligível e previsível. A função desses planos é dispersar a ansiedade.

Países com baixa Aversão à Incerteza são caracterizados por baixos níveis de ansiedade da população, menos *stress* no trabalho, menor resistência a mudanças e maior capacidade para assumir riscos nos negócios.

#### *Individualismo versus Coletivismo*

Para Hofstede (1984), esta é uma dimensão que situa as tendências culturais, ora na ênfase da satisfação de necessidades pessoais, ora na ênfase do atendimento às necessidades coletivas. Em qualquer sociedade, o grau de Individualismo ou Coletivismo de seus membros afeta diretamente o relacionamento entre o indivíduo e a organização a qual ele está inserido. Uma das questões perenes na teoria da administração, segundo Aida *et al* (1995) é a convergência entre os objetivos organizacionais e os interesses pessoais.

Do ponto de vista do Individualismo, a busca dos interesses pessoais é mais importante, e o sucesso nessa busca é crucial, tanto para o bem-estar pessoal como para o social. Se cada um cuidar de seus interesses pessoais, todos ficarão em melhores condições. Ao permanecerem nessa perspectiva, os membros dessa sociedade tendem a seguir os seguintes pressupostos:

- O “eu” é mais importante que o nós.
- Traços pessoais identificam as pessoas.
- A produtividade é maior no trabalho individual e o sucesso é uma realização pessoal.
- Autonomia, prazer e segurança devem ser buscados livremente, através de esforços pessoais.
- O bem-estar pessoal e o dos membros da família, devem ser priorizados.

Países com alto grau de Coletivismo, por sua vez, são caracterizados por maior dependência moral dos empregados, em relação ao ambiente de trabalho; maior preocupação (por parte dos dirigentes) com a regularidade e a conformidade; pouco estímulo a iniciativas inovadoras e valorização dos processos grupais. Os membros de culturas nacionais coletivistas inclinam-se a ignorar necessidades pessoais, em favor de seus grupos e acreditam em garantir o bem-estar do grupo, mesmo que tenham de suportar dificuldades pessoais. Essas pessoas tendem a seguir os seguintes valores:

- O “nós” é mais importante que o “eu”.
- As características dos grupos em que as pessoas estão inseridas é que as identificam.
- É o grupo que funciona produtivamente, as pessoas apenas contribuem para o desenvolvimento do grupo.
- Apenas por meio da filiação a um grupo, as pessoas podem obter ordem e segurança e cumprir seu dever para com a sociedade.
- Todo membro da sociedade deve pertencer a um grupo que garantirá o bem-estar dos membros em troca de lealdade e da consideração dos interesses do grupo.

Países com alto grau de Individualismo são caracterizados por maior independência emocional do empregado, em relação à empresa, preferência por processos decisórios focados no indivíduo e estímulo à iniciativa dos membros da organização. Já os países com alto grau de coletivismo, são caracterizados por maior dependência moral dos empregados em relação à empresa, pouco estímulo a iniciativas inovadoras e valorização de processos decisórios grupais.

### *Masculinidade versus Feminilidade*

Hofstede (1984) empregou o termo Masculinidade para referir-se ao grau em que uma cultura está baseada em valores que enfatizam a independência, a agressividade, a dominação e a força física. Segundo o pesquisador, as pessoas que se encontram em uma cultura nacional de extrema masculinidade sustentam as seguintes idéias:

- Os papéis devem ser bem definidos.
- Homens ocupam cargos de chefia.
- Realizações palpáveis e desenvolvimento independente são exaltados.
- O trabalho é o principal aspecto da vida.
- O comportamento é motivado pela ambição e pela agressividade.
- O sucesso é admirado.

A Feminilidade, segundo Hofstede (1984), caracteriza a tendência de uma sociedade a favorecer valores como interdependência, compaixão, franqueza emocional e empatia. As pessoas em culturas de extrema feminilidade tendem a se orientar pelas seguintes opiniões:

- Igualdade sexual desejável e papéis sexuais fluidos.
- Homens e mulheres ocupam cargos de chefia.
- A qualidade de vida é exaltada.
- A vida é repleta de aspectos que devem ser considerados.
- O comportamento é motivado pela ajuda aos outros.
- A compaixão é admirada.

Uma importante implicação das diferenças mapeadas por essa dimensão é o modo pelo qual o trabalho de uma organização é dividido em cargos e distribuído entre seus integrantes.

Em culturas nacionais masculinas, as mulheres trabalham em cargos de nível inferior. O trabalho gerencial é domínio dos homens, que são vistos como dotados de ambição e raciocínio independente, imprescindíveis para o sucesso na tomada de decisão e na resolução de problemas. As mulheres também recebem menor remuneração e reconhecimento por seu trabalho. Apenas em ocupações “femininas”, como professora ou enfermeira, ou em papéis como os de secretária, permite-se que as mulheres gerenciem a si mesmas.

Em contrapartida, a igualdade entre os sexos é a norma em culturas femininas. Neste caso, nem homens nem mulheres são considerados gerentes melhores, e nenhuma ocupação específica é vista como pertencente a um dos sexos. Ambos são igualmente reconhecidos por seus trabalhos.

## **2.2 Cultura Organizacional Brasileira**

Sob este tópico será analisada a Cultura Organizacional Brasileira, a partir da ótica de quatro autores, que, com vistas aos propósitos deste trabalho, oferecem contribuições pertinentes, face às pesquisas por eles realizadas: Geert Hofstede (1980), Marco Aurélio Syer Prates & Betânia Tanure de Barros (1996) e Alexandre Borges de Freitas (1997).

### **2.2.1 A Cultura Organizacional Brasileira segundo Hofstede (1984)**

#### *Distância do Poder*

Segundo os estudos de Hofstede (1984), o Brasil possui uma alta *distância do poder*, o que indica que as organizações brasileiras não apresentam condições propícias para a liderança democrática, isto é, o poder decisório tende a concentrar-se nas mãos de poucas pessoas, sendo que a grande maioria dos membros da organização não participa dos processos de tomada de decisão.

Aidar *et al* (1995) levantam a questão de que os elementos históricos da formação da Cultura Brasileira estariam ligados à origem desses traços culturais. Neste sentido, os autores afirmam que um dos fatores mais importantes foi o modelo colonial adotado no país. A monocultura apoiada na escravidão, em que o proprietário era senhor das terras e senhor de todos os indivíduos residentes em seus domínios, originou uma estrutura social baseada em

desigualdade e na grande *distância do poder*. Esta estrutura, segundo os autores, nunca se rompeu; o senhor de engenho deu lugar ao cafeicultor que, por sua vez, deu lugar ao grande empresário.

Em diversas organizações brasileiras, parece haver, de fato, uma acomodação a um *status quo* baseado em grandes diferenças sociais. No contexto brasileiro, a possibilidade de participar aparece como um ato de bondade, por parte da pessoa que detém o poder. Não raro, inclusive, a possibilidade de ter de trabalhar com maior nível de responsabilidade e autonomia constitui-se um incômodo ou estorvo para o operário brasileiro. Mesmo empresas que recentemente passaram por processos de modernização do modelo de gestão, fundamentados em princípios de racionalidade administrativa, continuam apresentando forte apartamento entre grupos hierárquicos (Aidar *et al*, 1995).

O “Você sabe com quem está falando?” deixa claro as diferenças de *status* na sociedade brasileira. Esta frase costuma ser usada, quando uma pessoa quer atingir um objetivo e se vê diante da possibilidade de ser impedida por alguém que julga ser hierarquicamente inferior a ela (Motta & Alcadipani, 1999).

#### *Aversão à Incerteza*

O Brasil se encontra, nos estudos de Hofstede (1984), entre os países com alta *aversão à incerteza*. Em combinação com a alta *distância do poder*, este fator parece relacionar-se a sociedades onde as relações pessoais e os processos de trabalho são fortemente guiados por estruturas burocráticas, por tradições, normas e leis (Aidar *et al*, 1995).

No Brasil, a burocracia convive com um ritual do cotidiano, denominado *formalismo*. De acordo com Riggs (1964), *apud* Motta & Alcadipani (1999), o *formalismo* é a diferença entre a conduta concreta e a norma que estabelece como essa conduta deveria ser, sem que tal diferença implique punição para o infrator da norma. Sua existência gera o desrespeito a algumas leis, dentro de uma dada sociedade, fazendo com que haja uma generalização da desconfiança, em torno da validade de todas as demais leis daquela sociedade. É nesse sentido que o *formalismo* é apontado como a base do *jeitinho brasileiro*.

“O *jeitinho brasileiro* é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações contrárias” (Motta & Alcadipani, 1999, p. 9). Os autores afirmam que ele é usado para “burlar” determinações, que, se levadas em conta, inviabilizariam ou prejudicariam a ação pretendida pelo indivíduo que solicita o *jeito*. Dessa forma, o *jeitinho* funciona como uma válvula de escape perante imposições e determinações.

Quando o *jeitinho* ocorre, aquele que o concede considera a situação particular que lhe foi apresentada como mais importante do que a determinação que deveria ser genérica e, dessa forma, reinterpreta a validade da determinação universal e prioriza o caso específico, ou seja, o pessoal passa a ser mais importante que o universal (Motta & Alcadipani, 1999).

Os autores completam que, como instituição cultural, o *jeitinho brasileiro* faz parte da moral brasileira, sendo que quando uma situação difícil se apresenta a um brasileiro, ele espera *dar um jeito* para resolvê-la. E destacam que todos sabem de sua existência e quase todas as pessoas tentam se utilizar dele, quando necessário.

O sistema brasileiro é permeado por ambigüidades: de um lado, existe um conjunto de relações pessoais estruturais, sem as quais ninguém pode existir como ser humano completo; de outro, há um sistema legal formal, moldado no direito individual e sustentado na ideologia burguesa (Aidar *et al*, 1995).

#### *Individualismo versus Coletivismo*

Os estudos de Hofstede mostram o Brasil com um alto grau de *coletivismo*, que pode ter sua explicação no passado do país.

Historicamente, a dependência moral dos empregados em relação à empresa se origina no modelo colonial das casas grandes e senzalas. A empresa seria uma extensão, uma síntese das duas. Conteria a camaradagem entre colegas e a relação de subordinação com o chefe ou patrão. De qualquer forma, as mudanças contemporâneas parecem estar abalando consideravelmente este vínculo, tendendo a transformá-lo numa relação mais profissional, ainda que a forte herança anterior deva permanecer como um traço importante (Aidar *et al*, 1995).

Os autores ressaltam um outro traço, a preferência por processos consensuais. No Brasil, os processos decisórios são intrincados e coletivos, ainda que o coletivismo se dê entre membros de mesmo *status* e seja marcado por ambigüidades. A noção de solidariedade do brasileiro é precária e parece envolver somente os muito próximos. O autor não chegou a concluir o caminho que leva à noção de cidadania e bem comum.

### *Masculinidade versus Feminilidade*

Para Hofstede (1984), o Brasil encontra-se na dimensão *feminina*, mas também muito próximo da *masculina*, sendo quase impossível situá-lo com precisão. Neste caso, não se deve afirmar que o país é detentor de características expressivas de um país *feminino*, pois nele existem, ao mesmo tempo, muitas características de país *masculino*.

Hofstede (1984) faz comparações interessantes entre as quatro dimensões estudadas: países *femininos* tendem a ser *coletivistas* e ter alta *aversão à incerteza* (caso do Brasil); países com alta *distância do poder* tendem a ser *masculinos* – o Brasil tem alta *distância do poder* e, portanto, deve ter traços de países *masculinos* que favorecem esse tipo de característica.

### **2.2.2 O Estilo Brasileiro de Administrar – a visão de Prestes & Barros (1996)**

Para estes dois pesquisadores da Fundação Dom Cabral, o modelo proposto de ação cultural brasileira pode ser caracterizado como um sistema composto de quatro subsistemas: *institucional, pessoal, de líderes e de liderados*.

O *Institucional* está relacionado com os traços culturais que se encontram na “rua”, como conceituado por Da Matta (1987). O *traço pessoal* diz respeito ao espaço da “casa”; o *subsistema de líderes* e o de *liderados* correspondem aos grupos dos que detêm o poder e aos grupos dos subordinados ao poder, respectivamente. Esses subsistemas apresentam interseções entre si, encontrando-se nessas interseções traços culturais comuns. Essas interseções são:

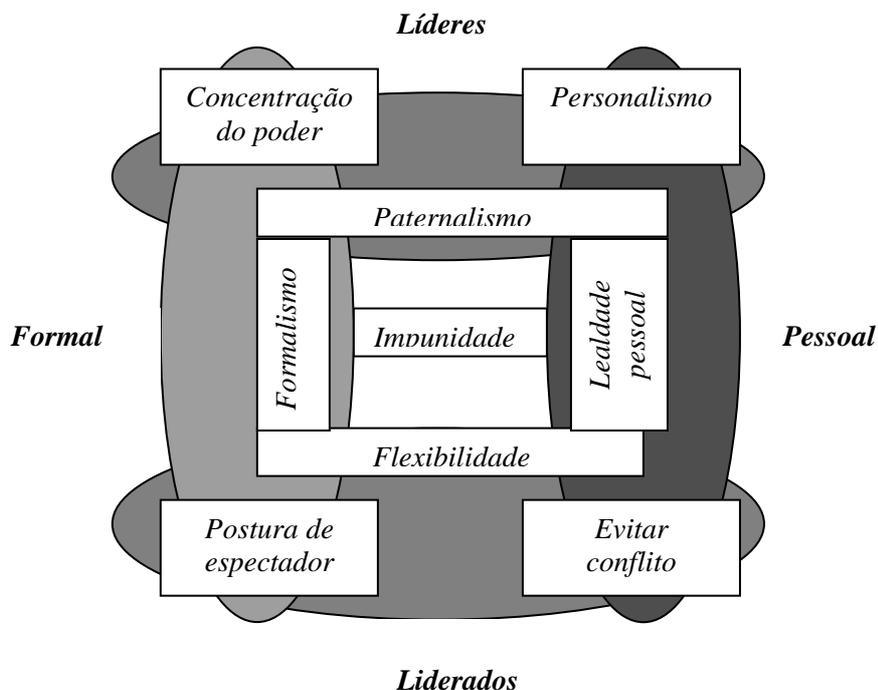
- concentração de poder – na interseção dos *subsistemas líderes e institucional*.

- postura do espectador – na interseção dos *subsistemas liderados* e *institucional*.
- personalismo – na interseção dos *subsistemas líderes* e *peçoal*.
- evitar conflito – na interseção dos *subsistemas liderados* e *peçoal*.

Esses subsistemas, também, estão articulados por meio de traços culturais especiais, que são responsáveis pelo equilíbrio/manutenção do sistema cultural e, ao mesmo tempo, são também os pontos que deveriam ser alterados para tornar possível uma significativa mudança cultural. Os traços culturais especiais são:

- o paternalismo;
- a lealdade a pessoas;
- o formalismo e
- a flexibilidade.

A combinação destes dois conjuntos compõe a estrutura do modelo representativo do sistema de ação cultural brasileiro, que apresenta no seu epicentro o traço da impunidade, conforme pode ser verificado na figura a seguir.



**Figura 3:** Visão integrada do modelo proposto – sistema de ação cultural brasileiro.

O *Subsistema de Líderes* tem como principais traços:

*Concentração de poder* – baseada numa estrutura fortemente hierarquizada e de submissão, onde o lema “manda quem pode, obedece quem tem juízo” reflete o fundamento deste traço identificador e a expressão “você sabe com quem está falando?” revela todo o autoritarismo do cidadão que a profere, que se julga com direitos especiais e não sujeito a uma lei de caráter geral; no seu entendimento, válida, apenas, para o cidadão comum.

*Personalismo* – no Brasil, o termo “cidadão” tem conotação negativa, pois, freqüentemente, é usado para identificar alguém que está em posição desvantajosa ou de inferioridade; quando se diz: “o cidadão vai ter que esperar um pouco”; “o cidadão não tem todos os documentos em ordem”, pode-se esperar por maus momentos – na Cultura Brasileira, o “cidadão”, quem quer que seja, não é visto como centro de poder ou de direitos. A rede de amigos, de parentes, de propina é o caminho pelo qual as pessoas trafegam, para resolver seus problemas. Este é o “cidadão brasileiro”, que se diferencia pela hierarquia e pelas relações pessoais; eis o personalismo.

*Paternalismo* – segundo os autores do modelo em estudo, a combinação da *concentração do poder* com o *personalismo* gera o *paternalismo*, em suas duas vertentes – o *patriarcalismo* e o *patrimonialismo*. A sociedade brasileira traz consigo o valor de que o patriarca tudo pode e, aos membros do clã, cabe pedir e obedecer; caso contrário, a rebeldia pode ser punida com a sua exclusão do âmbito das relações. O *patriarcalismo*, a face supridora e afetiva do pai, atendendo ao que dele esperam os membros do clã, e o *patrimonialismo*, a face hierárquica e absoluta, impondo, com a tradicional aceitação, sua vontade a seus membros, convivem lado a lado na cultura do país. É nessa mistura de aspectos puramente econômicos – em que se faz uma troca objetiva de trabalho por remuneração, com aspectos essencialmente afetivos, em que se troca emocionalmente a dedicação e colaboração não atritosa pelos laços de intimidade pessoal – que se desenvolvem o jogo e a estratégia de cada um dos atores, líderes e liderados.

O *Subsistema Institucional* tem como principais traços: *postura do espectador*, *formalismo* e *impunidade*.

*Postura de Espectador* – a concentração do poder e o paternalismo induzem a uma postura de espectador. Freire (1983), apud Prates & Barros (1996), já havia denunciado o mutismo do povo brasileiro, o que não se trata de falta de resposta: “é resposta a que falta teor marcadamente crítico”(p.120). São traços culturais típicos da *postura de espectador*: o mutismo, a baixa consciência crítica, baixa iniciativa, baixa capacidade de realização por autodeterminação e tendência a transferir responsabilidades sobre dificuldades para as lideranças.

*Formalismo* – este traço é apresentado no sentido de uma aceitação tácita das normas e regras estabelecidas, de par com uma prática distorcida, apoiada em outros procedimentos programados para burlar as normas estabelecidas. Expressões como “fazer vista grossa”; “quebrar o galho”; “descobrir o mapa da mina”; “arranjar um pistolão” são indicativos dessa prática. A exemplo, no serviço público brasileiro, só é permitido o ingresso por concurso público; entretanto, são feitas nomeações interinas, sem concurso, que, de tempos em tempos, são efetivadas. Na realidade, existe um hiato entre o direito e o fato, que caracteriza o formalismo, mas também o justifica. Há quem atribua a Getúlio Vargas o ditado: “para os amigos, tudo; para os inimigos, nada; para os indiferentes, a lei”.

*Impunidade* – quando as lideranças se resguardam sob a *impunidade*, o sistema jurídico institucional perde credibilidade. Neste ponto, há uma inversão – ao invés de premiarem as condutas éticas, os procedimentos aéticos são premiados com a *impunidade*. O que tende ao “salve-se quem puder” ou à “lei de Gérson – é preciso levar vantagem em tudo”.

O *Subsistema Pessoal* tem como principais traços o *personalismo* (já analisado), a *lealdade pessoal* e *evitar conflitos*. Cabe ressaltar os dois últimos traços:

*Lealdade Pessoal* – a coesão social no Brasil é muito marcada por este traço cultural. O membro do grupo valoriza mais sua lealdade ao líder e aos outros membros do grupo do que às causas, obrigações e responsabilidades perante o próprio grupo.

*Evitar Conflito* – a relação entre pessoas, em situação de desigualdade de poder, tende a criar um certo grau de alienação, baixa motivação e conseqüente passividade e baixa capacidade de iniciativa. Esta mesma desigualdade de poder e forte dependência pode representar uma fonte permanente de conflito, que, no caso brasileiro, é tratado pelo recurso

de relações pessoais de intermediação (triangulação) entre líderes e liderados, buscando uma permanente evitação/conciliação de conflitos.

O *Subsistema Liderados* tem como principais traços a *postura de espectador*, *evitar conflitos* e a *flexibilidade*.

Ao destacar o *Subsistema Institucional*, o traço *postura do espectador* foi analisado e, ao abordar o *Subsistema Pessoal*, o traço *evitar conflito*, restando a análise do traço da *flexibilidade*.

*Flexibilidade* – este traço representa uma categoria que pode ser analisada sob dois enfoques: *Adaptabilidade* e *Criatividade*:

- *Adaptabilidade* – é uma capacidade criativa, que se exercita dentro de limites pré-fixados. Este contorno restritivo é o processo que decorre em consequência das regras e normas do *Subsistema Institucional* – deste confronto entre formalismo e lealdade a pessoas, emerge o *jeitinho* e a própria *criatividade*.
- *Criatividade* – este traço traz consigo a inovação. Ocorre, fundamentalmente, em situações onde a igualdade acontece de fato: - é o que acontece no carnaval – negros e brancos, ricos e pobres, poderosos e oprimidos. Mas mesmo nas escolas de samba existem destaques – a comissão de frente, por exemplo – que sinalizam determinados indivíduos se sobrepondo ao grupo, construindo uma hierarquia. Mesmo na festa da igualdade ressurgem a hierarquia.

Nas palavras dos autores do modelo, Prates & Barros (1997), esses traços e a lógica descrita:

*...formam a essência do que chamamos de Sistema de Ação Cultural Brasileiro, cuja dinâmica tem como resultado global um estilo de ser brasileiro, uma construção nacional que a distingue de outras nações, por mais que se queira impor-lhes modelos de outros países (p.67).*

No âmbito organizacional, o resultado é um *Estilo Brasileiro de Administrar*.

### 2.2.3 Os Traços Brasileiros nas Culturas Organizacionais, segundo Freitas (1997)

Freitas (1997) afirma que os traços nacionais são como parte inconsciente da personalidade de cada indivíduo. E no que se refere aos traços brasileiros, significa mencionar características gerais que o autor acredita serem comuns ou freqüentes à maioria dos brasileiros.

Para o autor, as representações e comportamentos emanados de valores, crenças e ritos da Cultura Organizacional são reforçados e formados dialeticamente com suas estruturas formais, suas inter-relações vividas em seu dia-a-dia e tudo aquilo de concreto que compõe o mundo material da organização. Por sua vez, tais elementos materiais organizacionais estão profundamente enraizados na história e na formação etnológica da Cultura Nacional que os engendram. O autor sumariza cinco traços brasileiros, nitidamente influentes no âmbito organizacional conforme explicitado no Quadro 3.

Os aspectos da *Hierarquia*, do *Personalismo* e da *Malandragem* já foram bem definidos nos estudos anteriores. Cabe, neste caso, ressaltar os traços *Sensualismo* e *Aventureiro*.

*Sensualismo* – As relações interpessoais brasileiras, além de serem afetivas e próximas, caminham nos limites daquilo que seria um sensualismo afetivo. Não raro o brasileiro coloca boa dose de sensualismo em suas relações, como modo de navegação social, como maneira de obter mais facilmente o que deseja. O povo do país gosta de contato próximo, de pele, de falas carinhosas e dos olhares atravessados. Seus bate-papos e conversas cotidianas conservam, em suas entrelinhas, certo teor de malícia, de sensualismo. Parece que tudo isso dá graça e gosto à vida do brasileiro.

*Aventureiro* – o brasileiro busca limitar seu foco a perspectivas de proveito material, que dêem retorno a curto prazo. Nos projetos ambiciosos, quando surge um obstáculo, ele sabe transformar esse obstáculo em trampolim: tudo, é claro, respeitando-se à “lei” do mínimo esforço. O brasileiro se apega gostosamente à ociosidade. Prefere deixar o metódico e trabalhoso para depois. Assim, já predisposto por um desprezo ao trabalho manual, o sistema escravocrata no Brasil reforçou tendências herdadas dos colonizadores. O trabalho manual era tarefa exclusiva do escravo, daquele que era visto como um animal, para servir ao senhor. Por

causa disso, o trabalho manual no Brasil é visto como desqualificação social. Enquanto em países protestantes todos os membros da família devem ajudar na realização das tarefas domiciliares, na família brasileira tradicional, este tipo de trabalho doméstico e manual é deixado para a “empregada” ou para as mulheres.

### Quadro 3: Traços Brasileiros

Traço	Características-chave
1. <i>Hierarquia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais;</li> <li>- Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais;</li> <li>- Passividade e aceitação dos grupos inferiores.</li> </ul>
2. <i>Personalismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedade baseada em relações pessoais;</li> <li>- Busca de proximidade e afeto nas relações;</li> <li>- Paternalismo: domínio moral e econômico.</li> </ul>
3. <i>Malandragem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidade e adaptabilidade, como meios de navegação social;</li> <li>- Jeitinho.</li> </ul>
4. <i>Sensualismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.</li> </ul>
5. <i>Aventureiro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais sonhador do que disciplinado;</li> <li>- Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.</li> </ul>

Os estudos sobre a Cultura Brasileira e, conseqüentemente, sobre a Cultura Organizacional Brasileira, são algumas vezes complementares e outras, contraditórios. Para o seu devido esclarecimento, é apresentada uma proposta de estudo sobre a Cultura Organizacional Brasileira, no capítulo de Metodologia. A relação entre a Cultura e os

Comportamentos de Cidadania parece muito relevante, mas não foi feito qualquer estudo nacional a esse respeito. No próximo capítulo, também será descrita uma metodologia para mensurar esta relação.

## **Metodologia**

Visando o objetivo principal do estudo, que consiste em avaliar a influência que a Cultura Organizacional Brasileira exerce sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, será proposta uma metodologia de pesquisa, onde serão apontados: o delineamento da pesquisa; a caracterização da organização a ser analisada; os sujeitos da pesquisa; os procedimentos a serem realizados e a descrição do instrumento de pesquisa a ser empregado.

### **1. Proposta de Estudo**

A proposta de estudo trata-se da realização de uma pesquisa quantitativa. Propõe-se a utilização de dois instrumentos, um de caracterização da Cultura Organizacional Brasileira, a ser aplicado em empresas de um mesmo ramo, nas cinco regiões do país, e outro, para ser aplicado nas mesmas empresas, que mensure os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Os instrumentos a serem empregados consistem de dois questionários, os quais deverão ser preenchidos por amostras representativas dos funcionários das empresas analisadas. O questionário referente às características da Cultura Organizacional Brasileira é composto por 33 itens. O segundo questionário, cuja finalidade é medir os Comportamentos de Cidadania Organizacional, é composto por 15 itens.

### **2. Caracterização das Organizações**

As organizações a serem analisadas não foram definidas, porém deve-se seguir alguns critérios para a realização do estudo:

- Devem ser organizações que sejam do mesmo ramo de negócios;

- Devem constar na pesquisa, pelo menos, duas organizações por região do país (sul, sudeste, centro-oeste, nordeste e norte);
- Os tamanhos das organizações, em relação a número de funcionários, quantidade de cargos e estrutura, devem ser semelhantes.

### **3. Amostra**

A pesquisa será realizada através de uma amostra de 20% dos funcionários de cada organização avaliada, respeitando-se as proporções de sexo, idade, escolaridade, estado civil, cargo e função exercida. Cabe ressaltar que, dentre os 20% dos sujeitos da pesquisa, deverão estar incluídos subordinados, gerentes e diretores. Dessa forma, a fidedignidade dos resultados fica preservada.

### **4. Procedimentos**

#### **4.1. Validação dos Instrumentos**

Serão utilizados dois instrumentos elaborados por dois autores distintos. O instrumento referente à análise da Cultura Organizacional Brasileira foi elaborado por Hofstede, em 1980 e indicado para pesquisas sobre as culturas nacionais. Este instrumento é disponibilizado pelo autor, em diversos idiomas e já foi utilizado por vários pesquisadores de vários países. Portanto, é bastante provável que ele já tenha sido validado em termos semânticos e estatísticos. O instrumento de mensuração dos Comportamentos de Cidadania Organizacional foi elaborado por Rego (2002a) e é uma versão simplificada de um instrumento maior que o mesmo utilizou em seus estudos. A respeito desta versão do instrumento, não há indícios de validação do mesmo, portanto, é aconselhável seguir os seguintes passos de validação<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Os mesmos passos são recomendáveis, em relação ao Instrumento de Análise da Cultura Organizacional Brasileira, caso se verifique que o mesmo não foi validado.

- *Validação de Juízes* – na qual pesquisadores especializados analisam o instrumento indicado, com base na literatura e fazem críticas e sugestões necessárias ao seu aperfeiçoamento;
- *Validação Semântica* – na qual colaboradores de organizações semelhantes às dos futuros avaliados avaliam o instrumento, criticando o nível de dificuldade de compreensão do instrumento, quanto à clareza e objetividade da redação dos itens e à(s) escala(s) de pontuação;
- *Validação Estatística* – na qual aplica-se o instrumento a uma amostra definida, considerando o critério de 10 sujeitos por item, com a finalidade de verificar se o instrumento é realmente adequado para avaliar o que se propõe, a partir dos resultados alcançados.

#### 4.2. Descrição dos instrumentos

- O primeiro instrumento é referente à análise da Cultura Organizacional Brasileira, elaborado por Hofstede (1984). O instrumento visa analisar a cultura nacional, de acordo com as quatro dimensões levantadas pelo autor: distância do poder; aversão à incerteza; masculinidade *versus* feminilidade e individualismo *versus* coletivismo. Cada dimensão está caracterizada no decorrer do instrumento. As questões que avaliam a distância do poder referem-se às relações de trabalho entre subordinados e chefias; as que mensuram a aversão à incerteza referem-se a aflições no trabalho, competição entre funcionários, submissão a regras da organização; as questões sobre masculinidade *versus* feminilidade referem-se à cooperação no trabalho, oportunidades de promoção, estabilidade; as questões que analisam o coletivismo *versus* individualismo referem-se à vida pessoal e familiar, condições de trabalho, desafios no trabalho. No total, são 33 questões, divididas em seis momentos diferentes: as questões de um a 18 são respondidas de acordo com o grau de importância que a pessoa dá às afirmações (a pessoa marca 1, se a afirmação é de total importância para ela; marca 2, se a afirmação é de muita importância para ela; marca 3, se a afirmação é de média importância para ela; marca 4, se a afirmação é de pouca importância para ela;

e marca 5, se a afirmação é de nenhuma importância para ela); em um segundo momento, são apresentados quatro modelos de gestor e a pessoa responde às questões 19 e 20, de acordo com as descrições apresentadas sobre os modelos; quanto às questões 21 e 26, a pessoa deve responder conforme a frequência que percebe em relação a determinadas situações (sempre, freqüentemente, às vezes, raramente ou nunca); no que se refere às questões de 22 a 25, a pessoa deve responder conforme o grau de concordância que ela apresenta, segundo as declarações apresentadas (marca 1, se concorda plenamente; 2, se concorda em parte; 3, se está indecisa; 4, se discorda em parte; e 5, se concorda plenamente); a questão 27 refere-se à perspectiva que a pessoa tem sobre o tempo que ela permanecerá na empresa onde trabalha (as alternativas são: dois anos, no máximo; de dois a cinco anos; mais de cinco anos – mas provavelmente deve sair antes de se aposentar; quando se aposentar); as questões de 28 a 33 são sócio-demográficas, tratam de sexo, idade, escolaridade, tipo de trabalho que a pessoa realiza, naturalidade e residência.

- O segundo instrumento, elaborado por Rego (2002a), mensura os Comportamentos de Cidadania Organizacional, segundo as categorias dos Comportamentos de Cidadania (conscienciosidade, iniciativa individual e virtude cívica), sendo que o autor adiciona mais uma dimensão, a qual denomina de harmonia interpessoal (comportamento discricionário do empregado que evita o abuso do poder, bem como ganhos pessoais, em detrimento dos outros e da organização). O instrumento é composto de 15 afirmações em que a pessoa deve pensar em um colega de trabalho (a pessoa deve conhecer bem o modo como esse colega se comporta) e verifica se as questões se aplicam ou não a essa pessoa. A escala varia de: 1, quando não se aplica rigorosamente nada; 2, quando não se aplica; 3, quando se aplica muito pouco; 4, quando se aplica alguma coisa; 5, quando se aplica bastante; 6, quando se aplica muito; 7, quando se aplica completamente. As questões 1, 5, 9, 13 e 15 referem-se à harmonia interpessoal; as questões 2, 6, 10 e 14 referem-se à iniciativa individual; as questões 3, 7 e 11 referem-se à conscienciosidade; e as questões 4, 8 e 12, à virtude cívica.

#### 4.3. Coleta e Análise de Dados:

Os questionários serão aplicados presencial e individualmente, visando evitar a comunicação entre os sujeitos, ou seja, na tentativa de que eles não interfiram nas respostas uns dos outros e, também, para que não se intimidem com a presença de outros e possam responder mais fidedignamente ao questionário. Os questionários poderão ser respondidos em momentos diferentes. Porém, os mesmos indivíduos deverão responder a ambos. Com relação ao segundo instrumento, em que o respondente pensa em alguém com quem ele trabalha, tal análise deve ser feita, considerando-se uma pessoa que faça parte da amostra. Além disso, todos os indivíduos da amostra deverão ser avaliados por um outro indivíduo pertencente à amostra.

## Discussão

Neste capítulo, serão apresentadas algumas questões relativas aos temas: Comportamento de Cidadania Organizacional e Cultura Organizacional Brasileira, apresentados na Fundamentação Teórica, assim como serão discutidos pontos referentes ao método proposto e às limitações e potencialidades do estudo.

O conceito de Cidadania Organizacional ainda é novo e possui falhas, pois os teóricos divergem em suas teorias em relação a esse novo campo de estudo do Comportamento Organizacional. A discussão sobre a expressão Cidadania Organizacional, no âmbito da Psicologia Organizacional, tem gerado o aparecimento de outros conceitos comportamentais alternativos a ela, não pelo reconhecimento da inadequação inerente ao termo, mas, sim, pela controvérsia entre os estudiosos do que realmente sejam atos de Cidadania no contexto de trabalho.

As expressões que se confundem com a Cidadania Organizacional são: os comportamentos Pró-Sociais; o *Whistleblowig*; a Dissensão Baseada em Princípios e a Espontaneidade Organizacional. A linha que diferencia esses conceitos é muito tênue, principalmente quanto à fronteira entre Espontaneidade Organizacional e Cidadania Organizacional. Além disso, todas as concepções propostas pelos estudiosos têm em comum a noção de que se constituem em atos benéficos ao sistema e indispensáveis à sua efetividade.

Siqueira (1995) propõe uma expressão alternativa à Cidadania Organizacional, que minimizaria tal controvérsia: Civismo Organizacional. Segundo a autora, o Civismo Organizacional poderia também ser utilizado para denominar atos dos trabalhadores que envolvem dedicação ao sistema organizacional o qual constitui em um objeto social partilhado por vários indivíduos. Não sendo a organização uma entidade particular de cada membro dela integrante, ela poderia ser vista como uma coletividade. Sendo assim, sua existência e sobrevivência, com efetividade, dependeriam de atos prescritos pelo dever funcional e previstos por obrigações contratuais, como, também, e especialmente, de gestos espontâneos de devoção aos seus interesses e às suas metas, os quais representariam a manifestação de Civismo Organizacional.

Pode-se considerar, entretanto, que Siqueira (1995), em sua proposta de diminuir a controvérsia existente entre os conceitos, apenas criou mais um que se confundiria com Cidadania Organizacional. Cabe acrescentar, ainda, que a presente autora acredita que a principal diferença entre o Comportamento de Cidadania Organizacional e os demais conceitos é que este comportamento não visa recompensas da organização, quando é emitido por um funcionário. A pessoa pode até ser recompensada, mas não é esta a finalidade de sua emissão, sua finalidade é apenas promover benefícios para o coletivo (onde, de certa forma, o indivíduo também é beneficiado).

Outra questão que não está bem definida relaciona-se aos antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional. No capítulo da Fundamentação Teórica, foram apresentados os antecedentes considerados como válidos por alguns autores, porém estes antecedentes não são comuns às concepções de todos os teóricos. Neste sentido, é importante salientar que Comprometimento Organizacional, Climas Éticos e Apoio Organizacional não foram encontrados por Siqueira (1995), em seus estudos, como antecedentes de Comportamento de Cidadania Organizacional.

A presente autora sugere que os antecedentes de Cidadania Organizacional sejam divididos em dois grandes grupos: os antecedentes pessoais, relacionados a crenças que o indivíduo tem sobre o que deve ou não ser feito “a mais”, a favor da organização, e os antecedentes culturais, relacionados ao quanto que a organização estimula e favorece este tipo de comportamento em seus funcionários. Para tanto, é necessário estudar o funcionamento da Cultura Organizacional, destacando a Cultura Organizacional Brasileira, para entender os comportamentos que são emitidos em seus contextos.

Como foi destacado na Fundamentação Teórica, uma das principais funções da Cultura de uma organização, segundo Robbins (2002), é servir como sinalizador de sentido e mecanismo de controle, que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários. Tal Cultura Organizacional é moldada pela cultura da nação em que a organização está inserida, de modo que, para poder estudar com profundidade o assunto, é necessário focalizar os hábitos culturais do país.

O tema Cultura Nacional *versus* Cultura Organizacional, assim como Comportamentos de Cidadania Organizacional, é novo e apresenta algumas divergências. Hofstede (1984) foi o

primeiro pesquisador a estudar essa relação. O autor detectou quatro dimensões que caracterizam as culturas nacionais e que tendem a prevalecer nas organizações: Distância do Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo *versus* Coletivismo e Masculinidade *versus* Feminilidade.

O Brasil foi identificado como um país com cultura tendente ao estabelecimento de relações de dependência ou crítica radical em relação às instâncias de poder, isto é, alta distância de poder; com predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas; e identificou-se também o padrão cultural brasileiro como mais coletivista que individualista e leve predominância de características típicas da feminilidade.

Segundo Alcadipani & Crubellate (2003), o estudo de Hofstede (1984) tornou-se amplamente replicado e referenciado em artigos brasileiros, constituindo-se em forte influenciador da concepção de cultura brasileira desenvolvida em sua teoria organizacional e administrativa. Os autores frisam que os aspectos da cultura brasileira, apontados por Hofstede (1984), são geralmente aceitos sem problematização.

Os autores destacam dentre as pesquisas em questão, a realizada por Prates & Barros (1996), citada na Fundamentação Teórica como o “Estilo Brasileiro de Administrar”. Neste estudo, o “Estilo Brasileiro de Administrar” é caracterizado como único e original. O modelo de ação cultural brasileiro corresponderia a um sistema composto por quatro subsistemas: Institucional, Pessoal, Líderes e Liderados.

Esses subsistemas apresentam interseções e nelas se encontrariam traços culturais comuns e que comporiam o “Estilo Brasileiro de Administrar”. Tais traços seriam: concentração de poder, na interseção dos subsistemas Líderes e Institucional; postura de espectador, na interseção dos subsistemas Liderados e Institucional; personalismo, na interseção dos subsistemas Líderes e Pessoal; e evitar conflito, na interseção dos subsistemas Liderados e Pessoal. Os pontos críticos da cultura brasileira seriam o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo. O que garantiria o funcionamento desse sistema como um todo seria a impunidade. Assim, a alteração desse modelo passaria pela mudança ou ruptura de tais aspectos (Alcadipani & Crubellate, 2003).

Com o intuito de “criar um suporte instrumental para a análise das culturas organizacionais sob o prisma da cultura brasileira” (p.38), Freitas (1997) tentou elucidar traços culturais brasileiros para uma análise organizacional. Muito embora reconheça o caráter diverso e heterogêneo da cultura do Brasil, o autor conclui que os traços nacionais para uma análise organizacional seriam: a Hierarquia, o Personalismo, a Malandragem, o Sensualismo e o Espírito Aventureiro.

Conforme levantado por Alcadipani & Crubellate (2003) e mencionado anteriormente, a maioria dos estudos sobre a Cultura Organizacional Brasileira, inclusive os dois citados acima, são influenciados de forma marcante pela pesquisa de Hofstede (1984). Porém, não fica claro, na obra do autor, como este estudo foi feito no Brasil: em que região, em quantos Estados, tamanho da amostra.

A presente autora acredita que o estudo de Hofstede é muito pertinente, porém necessita de ser aplicado no Brasil, de forma a abranger todas as regiões. O Brasil é um país continental, de diversidade cultural muito elevada e por isso não pode ter sua cultura classificada e generalizada a partir de um estudo que não abrange toda sua extensão. A autora acredita que há, sim, um perfil da Cultura Organizacional Brasileira, mas este perfil precisa ser devidamente estudado.

Considerando então, a necessidade de obter dados fidedignos a respeito da Cultura Organizacional Brasileira, o presente estudo sugere a aplicação do instrumento proposto por Hofstede (1984)<sup>2</sup> nas quatro regiões do país, para que seja possível traçar as reais características da Cultura Organizacional Brasileira. Juntamente, sugere que o instrumento proposto por Rego (2002a), que mensura os Comportamentos de Cidadania Organizacional, seja aplicado aos mesmos sujeitos. Com os dados obtidos na pesquisa, deverá ser feita uma análise que investigue a relação entre os aspectos da Cultura Organizacional e os aspectos do Comportamento de Cidadania.

O capítulo seguinte apresentará algumas hipóteses lançadas pela presente autora a respeito do tema, assim como sua contribuição para os estudos da Psicologia Organizacional.

---

<sup>2</sup> No site <http://www.uvt.nl/web/iric/vsm> pode ser encontrada a versão mais atual do instrumento de Hofstede, atualizada em 1994. Esta versão é mais adequada para a aplicação.

## Conclusão

Com base nos estudos já realizados a respeito da Cultura Organizacional Brasileira, seria arriscado tirar conclusões precipitadas a respeito da relação entre Cultura Organizacional Brasileira e Comportamentos de Cidadania Organizacional, pois tais estudos apontariam para um quase desfavorecimento, por parte da cultura existente nas organizações brasileiras, à emissão de Comportamentos de Cidadania de seus membros. Faz-se necessário, então, um esforço maior de pesquisa, para que sejam obtidos resultados mais consistentes. Porém, algumas hipóteses podem ser levantadas para uma posterior confirmação. Considerando-se o modelo de Hofstede (1984), pode-se considerar que:

- A alta Distância do Poder pode prejudicar a emissão de comportamentos de Cidadania Organizacional, pois os funcionários têm pouca participação em processos decisórios e os superiores costumam possuir direitos e privilégios especiais, de forma atenuar os antecedentes Justiça Organizacional e Trocas Sociais. Isso ocorre pelo aumento do sentimento de iniquidade gerado pelos privilégios que os superiores recebem, e a ausência de confiança, por parte da organização, em compartilhar as decisões com seus funcionários.
- A alta Aversão à Incerteza também pode prejudicar a emissão de Comportamentos de Cidadania, pois o grande número de regras e o alto nível de tensão ao quais os funcionários estão submetidos podem motivá-los a apenas fazer uma troca econômica com a organização. Neste caso, o índice de Satisfação no Trabalho pode diminuir.
- O Coletivismo também pode dificultar a emissão dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, pois os países com alto grau de coletivismo (como o Brasil) possuem dirigentes preocupados em estimular a conformidade de seus funcionários, dando pouco incentivo a iniciativas inovadoras e espontâneas. As pessoas, nesse tipo de cultura, acreditam que pouco podem fazer pelo todo, já que “uma andorinha só não faz verão”.

- A Feminilidade pode favorecer a emissão dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, pois a organização, neste caso, favorece valores como a interdependência, compaixão, ajuda, etc. Nas culturas Femininas, a Justiça Organizacional costuma estar mais presente do que nas Masculinas. Cabe ressaltar que quase não existe diferença entre Feminilidade e Masculinidade na cultura brasileira.
- Os outros aspectos levantados pelos demais autores citados na Fundamentação Teórica desfavorecem os Comportamentos de Cidadania mais do que favorecem, a exemplo do Clima Ético, que muitas vezes parece ser desvalorizado na Cultura Organizacional Brasileira.

As hipóteses levantadas foram relacionadas apenas aos estudos de Hofstede (1984), pois, como foi destacado na Discussão, os demais estudos se baseiam na pesquisa deste autor e, a Metodologia da presente Monografia propõe, justamente, a aplicação de seu instrumento para avaliar os aspectos da Cultura Organizacional Brasileira.

A principal contribuição do presente estudo para a Psicologia Organizacional e para os estudos do Comportamento Organizacional é o fato de propor uma investigação a respeito da relação existente entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e a Cultura Organizacional Brasileira e de também propor uma validação dos estudos de Hofstede a respeito da Cultura Organizacional Brasileira. Futuras pesquisas podem utilizar os argumentos apresentados neste estudo, a fim de buscar maiores esclarecimentos a respeito dos dois temas abordados, pois fica claro que ainda há muito que se descobrir neste ramo dos Estudos Organizacionais. Todavia, espera-se que o presente estudo tenha sido útil no sentido de estimular outros estudiosos a buscarem resultados mais conclusivos sobre o problema de pesquisa proposto.

## Anexo 1

### Questionário: Cultura Organizacional Brasileira

Por favor, pense em um emprego ideal, desconsiderando o seu atual. Ao escolher, imagine a importância que teria para você os seguintes itens (assinale apenas um número em cada linha):

	De total importância	De muita importância	De média importância	De pouca importância	De quase ou nenhuma importância
1. Ter tempo suficiente restante para sua vida pessoal e familiar?	1	2	3	4	5
2. Ter tarefas desafiantes para cumprir, nas quais você poderá obter maior satisfação?	1	2	3	4	5
3. Ter pouca tensão e estresse no trabalho?	1	2	3	4	5
4. Ter boa estrutura física no local de trabalho?	1	2	3	4	5
5. Ter boa relação com os seus superiores diretos?	1	2	3	4	5
6. Ter estabilidade no emprego?	1	2	3	4	5
7. Ter uma considerável liberdade para adotar sua própria forma de trabalhar?	1	2	3	4	5
8. Trabalhar com pessoas que cooperem bem umas com as outras?	1	2	3	4	5
9. Ser consultado por seu superior direto em suas decisões?	1	2	3	4	5
10. Dar uma contribuição efetiva para o sucesso de sua organização?	1	2	3	4	5
11. Ter oportunidade de conseguir melhores salários?	1	2	3	4	5
12. Servir seu país?	1	2	3	4	5
13. Viver em um ambiente favorável a você e sua família?	1	2	3	4	5
14. Ter oportunidade de alcançar funções de maiores níveis?	1	2	3	4	5
15. Ter um elemento de variedade e aventura no trabalho?	1	2	3	4	5
16. Trabalhar em uma organização bem sucedida e prestigiada?	1	2	3	4	5

	De total importância	De muita importância	De média importância	De pouca importância	De quase ou nenhuma importância
17. Ter oportunidade de ajudar outras pessoas?	1	2	3	4	5
18. Trabalhar em uma função bem definida, onde os requerimentos estejam claros?	1	2	3	4	5

As descrições abaixo se aplicam para quatro tipos diferentes de gestores. Por favor, primeiro leia as descrições:

**Gestor 01** – Usualmente toma suas decisões por conta própria e os comunica a seus subordinados clara e firmemente. Espera que eles realizem o que é decidido lealmente, sem criar dificuldades.

**Gestor 02** – Usualmente toma suas decisões por conta própria, mas, antes de ir adiante, tenta explicá-las totalmente para seus subordinados. Explica-lhes as razões da decisão e responde qualquer questão que seus subordinados possam ter em relação a ela.

**Gestor 03** – Usualmente consulta seus subordinados antes de chegar a sua decisão. Escuta seus conselhos, considera-os e anuncia sua decisão. O gerente espera que todos trabalhem lealmente para implementá-la. Isto faz parte de um acordo entre as partes.

**Gestor 04** – Usualmente convoca uma reunião com seus subordinados, quando há uma decisão importante a ser tomada. Dispõe o problema frente ao grupo e provoca discussões a esse respeito. O gerente aceita a opinião da maioria como decisão.

19. Agora, dos tipos de gestores acima, marque aquele com quem você preferiria trabalhar:

- a. gestor 01
- b. gestor 02
- c. gestor 03
- d. gestor 04

20. Qual deles você considera mais semelhante ao seu próprio superior:

- a. gestor 01
- b. gestor 02
- c. gestor 03
- d. gestor 04
- e. ele não se assemelha a nenhum dos gestores citados

21. Com que frequência você se sente nervoso ou tenso em seu trabalho?

- a. sempre
- b. freqüentemente
- c. às vezes
- d. raramente
- e. nunca

Por favor, indique o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes declarações:

	Concordo plenamente	Concordo em parte	Estou indeciso	discordo em parte	Discordo plenamente
22. As regras de uma organização nunca devem ser quebradas – mesmo que o funcionário pense que quebrá-las seria para o bem da organização.	1	2	3	4	5
23. A maioria das pessoas é confiável.	1	2	3	4	5
24. Realmente, alguns empregadores têm uma inerente aversão ao trabalho e irão evitá-lo, se puderem.	1	2	3	4	5
25. Uma grande corporação é geralmente um lugar mais desejável para se trabalhar do que uma companhia pequena.	1	2	3	4	5

26. Com que frequência, em seu trabalho, os subordinados têm medo ou expressam discordância em relação a seu superior?

- a. Quase sempre
- b. Freqüentemente
- c. Às vezes
- d. Raramente
- e. Quase nunca

27. Por quanto tempo você acha que irá continuar trabalhando para a sua atual organização?

- a. dois anos, no máximo
- b. de dois a cinco anos
- c. mais de cinco anos (mas eu provavelmente sairei antes de me aposentar)
- d. quando me aposentar

28. Você é do sexo:

- a. masculino
- b. feminino

29. Qual é a sua idade?

- a. menos de 20 anos
- b. 20 a 24 anos
- c. 25 a 29 anos
- d. 30 a 34 anos
- e. 35 a 39 anos
- f. 40 a 49 anos
- g. 50 a 59 anos
- h. 60 anos ou mais

30. Quantos anos de escola formal você completou? (A partir da escola primária)

- a. 10 anos ou menos
- b. 11 anos
- c. 12 anos
- d. 13 anos
- e. 14 anos
- f. 15 anos
- g. 16 anos
- h. 17 anos
- i. 18 anos ou mais

31. Que tipo de trabalho você realiza?

- a. Sou um gestor (isso significa que tenho pelo menos um subordinado) – vá para a letra “f”;
- b. Não sou gestor e trabalho a maior parte do tempo em um escritório – vá para a letra “e”;
- c. Não sou diretor e eu não trabalho a maior parte do tempo em um escritório – vá para a letra “d”;
- d. Se você não é um gestor e não trabalha a maior parte do tempo em um escritório, o que você faz?
- e. Se você não é um gestor, mas trabalha a maior parte do tempo em um escritório, o que você faz?
  - Trabalho que normalmente não requer treinamento profissional de nível superior (escrevente, datilógrafo, secretária, estagiário)

- Trabalho que normalmente requer treinamento profissional de nível superior (contador, advogado, etc)
- f. se você é um gestor, você é:
- Um gestor de pessoas que não se auto-gerenciam (isto é, um diretor de primeira linha)
  - Um gestor de gestores.

32. Qual é a sua naturalidade? \_\_\_\_\_

33. Em que localidade você reside atualmente? \_\_\_\_\_

## Anexo 2

### Questionário: comportamentos de Cidadania Organizacional

*Prezado Participante,*

Pense, por favor, em algum colega ou colaborador à sua escolha. Pode ser alguém que goste ou não, que considere ou não competente, de qualquer sexo, idade, etc. O que importa é que conheça bem o modo como ele se comporta. Descreva em que medida as afirmações a seguir apresentadas se aplicam a essa pessoa.

Utilize a seguinte escala:

1. Não se aplica rigorosamente nada
2. Não se aplica
3. Aplica-se muito pouco
4. Aplica-se alguma coisa
5. Aplica-se bastante
6. Aplica-se muito
7. Aplica-se completamente

Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura passar a “batata quente” para os outros.

Mantém-se informado acerca do que se passa na organização.

É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito).

Quando descobre oportunidades de negócio para a organização, comunica-se aos responsáveis.

Está sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que o positivo.

Quando tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.

Está mentalmente relaxado e pronto para trabalhar, logo que chega à organização.

Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.

Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).

Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.

Desperdiça tempo em assuntos não relacionados ao trabalho.


Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.

Cria instabilidade na equipe (com intrigas e fofocas).

Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.

Quando lhe ocorre algum mal, desculpa-se com os erros dos outros.


## Referências Bibliográficas

Aidar, M.M., Bristola, 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.

Alcadipani, R. & Crubellate, J. M, (2003). *Cultura Organizacional: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v .43, n. 2, p.64-77.

Borges-Andrade, J. E. (2002). Prefácio. In Rego A. *Comportamentos de Cidadania nas Organizações – Um Passo na senda da Excelência?*. Lisboa: McGraw-Hil.

Bowditch, J. L., Buono, A. F. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. Tradução de J. H. Lamendorf, São Paulo: Pioneira.

Chiavenatto, I. (2000). *Recursos Humanos*. Ed Compacta, 6. ed. São Paulo: Atlas.

Da Matta, R. (1991). *A casa & a rua espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. 4.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Farth, J., Earley, P. C. & Lins, S. (1997). *Impetus for Action: a Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society*. Administrative Science Quarterly, v.42: p.421-444.

Freitas, A. B. (1997). *Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional*. In Motta, F. C. P. (Org). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.

Hofstede, G. H, (1984). *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage

Jones, J. R. (2000). *Why Sometimes We're Not "All in this Together": Potential Effects on*

*Organizational Behavior and Research*. <http://www.owl.ben.edu/mamgt/jones32.doc>

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas.

Motta, F. C. P. & Alcadipani, R. (1999) *Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição*. ERA, São Paulo, v. 39, n. 1, p.6-12

Nogueira, A. G. (s.d.). *Cultura Organizacional e Cultura Avaliativa nas Empresas Brasileiras*. [http://www.cra-rj.org.br/bcases/CULT\\_ORG\\_E\\_AVAL.doc](http://www.cra-rj.org.br/bcases/CULT_ORG_E_AVAL.doc).

Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behavior: the good soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Prates, M. A. S. & Barros, B. T. (1996). *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas.

Rego, A. (2000) *Justiça e comportamentos de cidadania organizacional*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v.6, n.1, p.73-94.

\_\_\_\_\_ (2002 a). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações – um Passo na Senda da Excelência?*. Lisboa: McGraw-Hil.

\_\_\_\_\_ (2002b). *Climas Éticos e Comportamentos de cidadania Organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v 42, n. 1, p. 50-63.

Robbins, S. P. (2002) *Comportamento Organizacional*. Tradução de R. C. Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Siqueira, M.M.M. (1995) *Antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizacional: Análise de um Modelo Pós-cognitivo*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Siqueira, M.M.M, Gomide Júnior, S., Oliveira, A. O. (2002). *Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações – Estudos Psicossociais*. São Bernardo do Campo: UESP

Siqueira, M. M. M. (2003). *Proposição e Análise de um Modelo para Comportamentos de cidadania Organizacional*. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial 2003. p. 165-184.

Spector, P. E, (2002). *Psicologia nas Organizações*. Tradução Visconde, S. A. São Paulo: Saraiva.

Vergara, S. C., Branco, P. D. (2001). *Empresa Humanizada: a Organização Necessária e Possível*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.2, p.20-30.

Wagner III, J. A., Hollenbeck, J. R. (1999) *Comportamento Organizacional*. Tradução de C. K. Moreira; revisão técnica L. Zaccarelli. São Paulo: Saraiva.

